



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANGEMENTU

**Prepúšťanie zamestnancov vo vybranej organizácii**

**Dismissing of Employees in the Selected Organisation**

Študent: Patrícia Hagarová

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Patrícia Hagarová**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R037 Management**  
Téma: **Propouštění zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Dismissing of Employees in the Selected Organisation**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická část
  3. Charakteristika organizace
  4. Analytická část
  5. Náměty, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

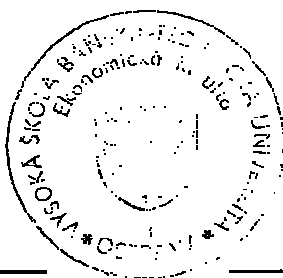
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Zdeňka Kaňáková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010

  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Miestoprísažne prehlasujem, že som celú bakalársku prácu spolu s prílohami vypracovala samostatne pod vedením PhDr. Zdeňky Kaňákovéj. Prílohy č. 1, 3, 5 a 6, dané mi k dispozícii, som samostatne doplnila.“

.....

V Ostrave 7.5. 2010

Ďakujem vedúcej mojej bakalárskej práce PhDr. Zdeňce Kaňákové za pomoc, poskytnuté rady a čas, ktorý mi venovala pri konzultáciách pri vypracovaní tejto bakalárskej práce.

Taktiež ďakujem zamestnancom firmy Elkop s.r.o., najmä pani Ľudmile Hnilicovej a pani Anne Hagarovej a majiteľovi firmy Rudolfovi Zdražilovi za ich čas a ochotu poskytnúť mi potrebné informácie.

Rovnako by som rada poďakovala aj svojej rodine, najmä rodičom, za podporu po celú dobu môjho štúdia.

## Obsah:

1. Úvod .....	1
2. Teoretická časť .....	2
2.1. Riadenie ľudských zdrojov .....	2
2.2. Politika prepúšťania.....	3
2.2.1. Plánovanie ľudských zdrojov .....	3
2.2.2. Poňatie procesu prepúšťania v legislatíve a odbornej literatúre .....	6
2.2.3. Nadbytočnosť .....	9
2.2.4. Rozhodovacie princípy pri prepúšťaní zamestnancov.....	13
2.2.5. Outplacement.....	14
2.2.6. Skončenie pracovného pomeru.....	16
2.3. Úrad práce.....	20
2.3.1. Oznamovanie voľných pracovných miest .....	20
2.3.2. Úrad práce a prepúšťanie z nadbytočnosti .....	21
2.3.3. Rekvalifikácia.....	21
3. Charakteristika firmy Elkop, s.r.o. Dolný Kubín .....	23
3.1. História firmy .....	23
3.2. Poslanie podniku .....	23
3.2.1. Filozofia firmy .....	24
3.2.2. Vízie a ciele .....	24
3.2.3. Oblasť podnikania .....	24
3.3. Personálna stratégia a personálna politika.....	25
3.4. Štruktúra personálneho útvaru.....	27
3.5. Pracovná náplň personálneho útvaru vo vybranej organizácii .....	27
3.6. Sociálna štruktúra zamestnancov vo firme Elkop s.r.o. ....	28
4. Analytická časť .....	32
4.1. Štruktúra prepustených zamestnancov .....	32
4.2. Prepúšťanie zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti .....	37
4.3. SWOT analýza.....	42
5. Návrhy a odporúčenia.....	45
6. Záver .....	47

# 1. Úvod

Témou mojej bakalárskej práce je personálna politika prepúšťania zamestnancov vo vybranej organizácii. Myslím, že v súčasnej dobe ekonomickej krízy, kedy zo všetkých strán počúvame o hromadnom prepúšťaní je to veľmi aktuálna téma.

Túto tému som si vybrala pretože ma zaujíma ako organizácie riešia jeden z najzložitejších problémov riadenia ľudských zdrojov. Ako pristupujú organizácie k prepusteným zamestnancom z hľadiska spoločenskej zodpovednosti a v akej miere uplatňujú princíp etickosti a efektívnosti pri prepúšťaní zamestnancov. Je to veľmi chýlostivá a citlivá záležitosť ktorá si vyžaduje správne rozhodovanie, um a ľudskosť riadiacich zložiek organizácie, pretože ľudský kapitál je to najcennejšie čo firmy majú.

Autor M. Armstrong (2007) uvádza že ľudský kapitál tvoria ľudia, ktorí v nej pracujú a na ktorých závisí úspešnosť podnikania. Tento kapitál možno považovať za najcennejšie bohatstvo organizácie, a preto aby tieto organizácie zaistili svoje prežitie a progres, musia do tohto bohatstva investovať.

Cieľom mojej bakalárskej práce je posúdiť a analyzovať proces prepúšťania zamestnancov vo firme Elkop s.r.o. najmä z hľadiska etickosti a spoločenskej zodpovednosti a na základe získaných informácií a vedomostí nadobudnutých pri spracovávaní teoretickej časti navrhnúť možné zlepšenia a odporúčenia tohto procesu.

## 2. Teoretická časť

### 2.1. Riadenie ľudských zdrojov

Pojem riadenie ľudských zdrojov sa prvý krát objavilo v 80. rokoch z dôvodu dôležitosti aktivizovania ľudských zdrojov. Ide vlastne o strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu ľudských zdrojov teda ľudí, ktorý predstavujú popri kapitále a technológii to najdôležitejšie čo organizácie ako také majú. Prostredníctvom ľudí, teda svojich zamestnancov, organizácie plnia svoje stanovené ciele, dosahujú potrebnú výkonnosť a efektívnosť organizácie. Preto riadenie ľudských zdrojov predstavuje súbor politík, ktoré sú založené na ideológii a filozofii firmy.

Autor M. Armstrong (2007, str. 27 ) uvádza, že „riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudia, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie“.

Riadenie ľudských zdrojov (human resource management) má niekoľko základných rysov:

- kľúčová rola líniových manažérov
- podniková stratégia ktorá tvorí základ, a z ktorej vychádza stratégia riadenia ľudských zdrojov
- špecifické postavenie presvedčení, predpokladov, nárokov a presne stanovených hodnôt
- riadenie ľudských zdrojov tak aby zamestnanci cítili zodpovednosť za plnenie svojich povinností a zdieľali spoločné hodnoty firmy
- komunikácia, ktorá je úzko spätá so súdržnosťou a prepojením jednotlivých podnikových politík
- vzťahy medzi manažérmi a zamestnancami, pri ktorých sa vychádza skôr unitaristického ako z pluralistického prístupu
- riadenie ľudských zdrojov tak aby bola firma vždy výkonnejšia ako konkurencia
- veľký dôraz sa kladie na tímovú prácu
- rozdielne odmeňovanie podľa výkonov a prínosov pre firmu
- zabezpečenie spokojnosti zákazníkov a to poskytovaním produktov a služieb najvyššej možnej kvality



Základným cieľom riadenia ľudských zdrojov je riadenie zamestnancov tak aby svojou prácou plnili ciele organizácie a motivovať ich k lepším výkonom, ktoré zabezpečia organizácii udržať si konkurenčnú schopnosť.

Stratégia ľudských zdrojov je plán, smer, ktorým sa chce riadenie ľudských zdrojov do budúcnosti uberať. Vychádza z celkovej stratégie firmy, teda zo súboru dlhodobých, alebo strategických cieľov organizácie, a toho ako tieto ciele naplniť. Je jedným z nástrojov realizácie stratégie firmy. Strategický plán je zameraný dlhodobo a to zvyčajne na 5 rokov.

## **2.2. Politika prepúšťania**

### **2.2.1. Plánovanie ľudských zdrojov**

Predtým než sa začnem zaoberať teóriou prepúšťania zamestnancov zameriam sa na problematiku plánovania ľudských zdrojov, ktorá je úzko spätá s procesom prepúšťania a v konečnom dôsledku ho aj ovplyvňuje.

Autori Z. Kaňáková, J. Bláha a J. Babicová (2000, str. 17) doslovne uvádzajú, že „plánovanie sociálneho potenciálu v organizácii je proces zhromažďovania a využívania informácií k rozhodovaniu o vynakladaní zdrojov pri personálnych činnostiach“.

Plánovanie ľudských zdrojov má nespornú dôležitú úlohu v každej organizácii pretože informácie získané z tohto procesu pomáhajú predvídať budúce požiadavky na meniacu sa náročnosť a objem práce požadovanej od zamestnancov, ktorá je potrebná na dosahovanie cieľov organizácie. Prostredníctvom plánovania ľudských zdrojov organizácia zabezpečuje dostatočný a stabilný počet zamestnancov a dokáže predvídať situáciu nedostatku alebo prebytku zamestnancov a tak pružne reagovať.

Autorky M. Foot a C. Hook (2002) uvádzajú, že na základe plánovania ľudských zdrojov, ktoré pozostáva z predpovede budúcich potrieb, analýzy pracovných zdrojov a ich ponuky, zostaveniu plánov zohľadňujúcich ich ponuku a dopyt a monitorovania realizácie plánu, organizácia dokáže určiť aký veľký je jej dopyt po ľudských zdrojoch tzn. koľko pracovnej sily potrebuje. Na druhej strane je ponuka pracovných zdrojov.

Môžu nastať tri situácie:

ponuka = dopyt

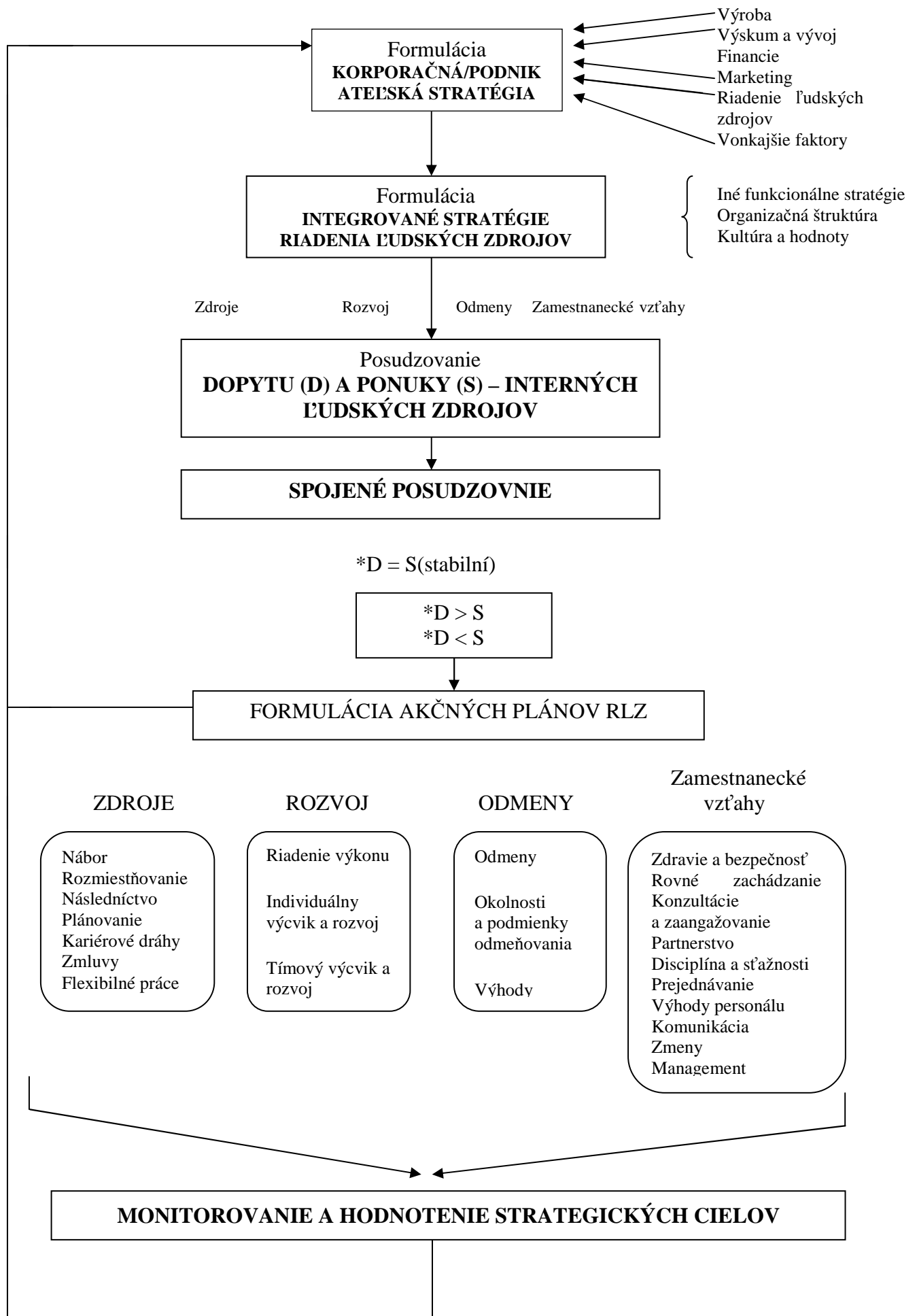
ponuka > dopyt

ponuka < dopyt

Nakoľko organizácia je neustále vystavená množstvu zmien, teda budúce pracovné miesta nebudú rovnaké ako tie dnešné, situácia kedy sa ponuka rovná dopytu je málo pravdepodobná.

Ak dopyt prevyšuje ponuku, organizácia pristupuje k procesu výberu a získavania zamestnancov. Vtedy môže organizácia vyberať nové pracovné sily prostredníctvom náboru alebo predať prácu svojim súčasným zamestnancom v podobe pracovného postupu. Tretia možnosť je situácia kedy ponuka prevyšuje dopyt a vtedy organizácia pristupuje k prepúšťaniu zamestnancov. A práve touto problematikou sa budem zaoberať v mojej bakalárskej práci.

# Model procesu plánovania ľudských zdrojov



### ***2.2.2. Poňatie procesu prepúšťania v legislatíve a odbornej literatúre***

Prepúšťaniu zamestnancov sa v českej legislatíve obecné hovorí skončenie pracovného pomeru. Pojednáva o tom Hlava IV § 48 - § 73 Zákonníka práce.

Pracovný pomer je najčastejším základným pracovnoprávnym vzťahom, ktorého vznik, zmena, zánik a obsah sa riadi pracovnoprávnymi predpismi, ale aj ustanoveniami iných pracovných noriem. Subjektmi pracovného pomeru je zamestnanec a zamestnávateľ. Objektom pracovného pomeru je osobný výkon práce zamestnanca pre zamestnávateľa za mzdu.

Legislatívna úprava skončenia pracovného pomeru umožňuje na jednej strane udržať zamestnanie zamestnancovi, ktorý si svedomito a riadne koná svoju prácu. Teda je chránený pred nedobrovoľným prepustením. Na strane druhej mu umožňuje zmenu zamestnania ak chce, a to aj bez udania dôvodu.

Tak ako zamestnanec aj zamestnávateľ má právo na rozviazanie pracovného pomeru a to len zo zákonom povolených dôvodov.

Jednotlivé právne úkony smerujúce k rozviazaniu pracovného pomeru budú rozobrané v tejto kapitole neskôr.

Odchody zo zamestnania sú teda uskutočňované ako zo strany zamestnanca tak aj zo strany zamestnávateľa, poprípade na základe dohody obidvoch. Na základe tejto skutočnosti môžeme rozoznávať rôzne druhy odchodov zo zamestnania.

Najlepší a najmenej komplikovaný je odchod zamestnanca na základe dohody oboch strán teda zamestnanca a zamestnávateľa.

Odchod zo strany zamestnanca (resignation) je uskutočňovaný na základe subjektívnych príčin a iniciatíva je na strane zamestnanca. Podľa ustanovenia § 50 odst.3 Zákonníka práce môže dať zamestnanec zamestnávateľovi výpoveď z akéhokoľvek dôvodu alebo bez udania dôvodu. Jeho dobrovoľné rozhodnutie môže nastať z rôznych dôvodov či už ide o odchod do dôchodku (retirement) alebo osobné dôvody. Najčastejšie dôvody sú zmena zamestnania, kariérny postup, možnosť vyššieho platu v inej organizácii, zlá klíma v organizácii, zlé vzťahy so spolupracovníkmi alebo nadriadenými, zmena

bydliska, nevyhovujúca zmena pracovných podmienok atď.. Môže nastať aj taká situácia, kedy sa zamestnanec rozhodne dobrovoľne odísť, aby vyriešil nepríjemnú situáciu nadbytočnosti v organizácii, kedy k takémuto rozhodnutiu prispeje aj atraktívne odstupné. Rozhodnutie opustiť organizáciu zo subjektívnych dôvodov však vnucuje otázku čo prinúti človeka odísť z organizácie.

Organizáciu totižto často opúšťajú aj výkonní zamestnanci, ktorí majú pre organizáciu veľkú cenu a znamenajú stratu v podobe kvalitných pracovných výkonov, skúseností a vedomostí. Preto, aby sa v budúcnosti zabránilo takýmto odchodom, ktoré pre organizáciu znamenajú dodatočné náklady, je potrebné viesť s odchádzajúcimi zamestnancami výstupný rozhovor.

Prostredníctvom rozhovoru by sa malo zistiť aké dôvody majú zamestnanci pre odchod, poprípade sa pokúsiť presvedčiť špičkových zamestnancov aby zostali. Rozhovor by mal viesť zamestnanec z oddelenia riadenia ľudských zdrojov, najlepšie osoba, ktorá s nimi priamo nespolupracovala.

Po rozhovoroch je dôležité rozobrať a analyzovať príčiny odchodu a na základe výsledku analýzy odstrániť nedostatky, ktoré by mohli v budúcnosti vyvolať odchod ďalších hodnotných zamestnancov. Najčastejšie zmeny, ku ktorým dochádza na základe zistení z rozhovorov s odchádzajúcimi zamestnancami je napr. zvýšenie miezd a zmena platového zaradenia, zvýšenie pozornosti venovanej úvodnej orientácii nového zamestnanca, úprava zamestnaneckých výhod atď.

V neposlednej rade by mala organizácia poskytnúť referencie o odchádzajúcich zamestnancoch, vypovedajúcich o ich schopnostiach, zručnostiach a pracovnej náplni už v predchádzajúcom pracovnom mieste.

Odchod iniciovaný zo strany zamestnávateľa je však oveľa komplikovanejšia a citlivejšia záležitosť. Jedná sa o najnepríjemnejšiu a najchúlostivejšiu situáciu, ktorú personálny útvar rieši. Ide o najradikálnejšie riešenie problému súvisiaceho s daným zamestnancom organizácie. Dôležitosť takýchto rozhodnutí spočíva aj v tom, že nesprávna voľba a postup by mohol mať veľmi nákladné dôsledky v podobe nesprávneho rozhodnutia a prepustenia zamestnanca, ktorý má pre organizáciu hodnotu alebo v podobe súdneho konania. Tak či onak prepúšťanie zamestnancov predstavuje dodatočné náklady napr. náklady na učenie nového zamestnanca ak je potrebné ho na prázdne miesto prijať, odstupné atď..

Prepúšťanie zamestnancov si vyžaduje starostlivo zvážiť na základe akých pravidiel sa bude prepúšťanie vykonávať, pretože musí vyhovovať zákonom a vládny predpisom. Organizácia si musí uvedomiť, že so zamestnancami, ktorých chce prepustiť musí jednať s patričnou úctou, zdvorilosťou a šetrnosťou pretože prepustenie je pre zamestnancov jedna z najviac traumatických pracovných skúseností. Lojálny a spravodlivý postup je dôležitý už z toho dôvodu, že prepustení zamestnanci môžu byť budúci zákazníci danej organizácie, ale taktiež ovplyvňuje pohľad a názor ostávajúcich zamestnancov na organizáciu. Zachovávanie etickej stránky prepúšťania má vplyv na dobré meno organizácie. Význam pri etickom chovaní má aj spoločenská zodpovednosť organizácie, ktorú má daná organizácia voči svojim zamestnancom. Preberá záväzky, ktoré má voči zamestnancom, a zľahčuje tak problém, ktorý prepustením zamestnancovi nastal.

O situáciách kedy môže zamestnávateľ prepustiť zamestnanca pojednáva § 52. Podľa Zákonník práce § 52 (2009) to je v prípadoch, kedy sa:

- „ruší alebo premiestňuje zamestnávateľ, alebo jeho časť,
- z dôvodu nadbytočnosti,
- zamestnanec, ktorý na základe lekárskeho posudku vydaného zariadeným pracovne lekárskej starostlivosti alebo rozhodnutím príslušného správneho úradu, ktorý lekárske posudok preskúmava, ďalej konať doterajšiu prácu pre pracovný úraz, ochorenie chorobou z povolania alebo pre ohrozenie týmto ochorením, alebo dosiahli na pracovisku určenom rozhodnutím príslušného orgánu ochrany verejného zdravia najvyššej možnej expozície,
- z dôvodu hrubého porušenia kázne ako napr. krádež, sexuálne obťažovanie, rasová diskriminácia, úmyselné poškodenie majetku organizácie, podvod, fyzické napadnutie, neschopnosť vykonávať svoju prácu v dôsledku užívania drog a alkoholu, vážne porušenie predpisov bezpečnosti práce a ochrany zdravia. Každá organizácia si však môže sama stanoviť čo je v jej prípade hrubé porušenie pracovnej kázne a mala by to presne vymedziť, ako aj zločin spáchaný mimo pracoviska, ktorý môže byť tiež chápaný ako porušenie pracovnej kázne.
- z dôvodu kedy existuje zákonné obmedzenie týkajúce sa zamestnanca alebo zamestnávateľa, ktoré zabráňuje v pokračovaní práce, napr. zamestnávanie osoby, ktorá nemala pracovné povolenie, zamestnávanie vodiča, ktorý prišiel o vodičský preukaz,
- z dôvodu nedostatočnej spôsobilosti alebo kvalifikácie vykonávať prácu“.

Prepustenie (separation) predstavuje najprísnejší a najradikálnejší disciplinárny postih pri riešení porušovania stanovených pravidiel zo strany zamestnanca. Napr. v prípadoch kedy ide o časté absencie, dlhodobé neplnenie si svojich pracovných povinností atď.. Organizácia by mala takéto prešľapy svojich zamestnancov riešiť prostredníctvom disciplinárneho riadenia, ktoré sa skladá z ústnej výstrahy, prvej písomnej výstrahy a druhej písomnej výstrahy. Ak ani tieto kroky disciplinárneho riadenia nevedú k náprave neprijateľného správania zamestnanca pristúpi organizácia k prepusteniu. Dá sa povedať, že toto je postup ktorý nie je napadnuteľný ako nezákonné prepustenie, pretože organizácia dopredu upozornila zamestnanca na neprijateľné chovania a dala mu niekoľko možností na nápravu kým pristúpila k samotnému prepusteniu.

Prepúšťanie zamestnancov z individuálnych a špecifických dôvodov sa obvykle deje pretože sa zamestnanci niečoho dopustili. Keď sú zamestnanci prepúšťaní z dôvodu redukcie pracovnej sily ide skôr o ekonomické dôvody akými sú napr. nesprávne ekonomické rozhodnutie, zlý marketing, nepredvídateľný pokles dopytu, strata významného odberateľa, ktoré nemôže ani organizácia ani zamestnanci predvídať. Rozhodovanie o hromadnom prepúšťaní je oveľa zložitejšie pretože zamestnanci sa nedopustili žiadnej chyby.

### **2.2.3. Nadbytočnosť**

Autor M. Armstrong (2007, str. 718) uvádza, že „nadbytočnosť je definovaná ako situácia, v ktorej management rozhoduje, že zamestnanec alebo zamestnanci sú vzhľadom k potrebe zamestnancov v určitom zamestnaní prebytoční a nie je možné im ponúknuť vhodnú alternatívnu prácu“.

Nadbytočnosť (redundancy) je situácia, ktorej sa snaží vyhnúť každý zamestnávateľ, pretože zamestnanci sú prepúšťaní nie z vlastnej viny a nie kvôli vlastnému pochybeniu. Obyčajne však nastane v situáciách, ktorým zamestnávateľ nemôže zabrániť ako napríklad zlá ekonomická situácia, alebo neočakávaná finančná kríza, ktorou práve Česká republika spolu s ostatnými krajinami prechádza, alebo strata významného odberateľa, radikálne klesajúci dopyt po výrobkoch alebo službách atď. Niekedy však môže byť zapríčinená zlým naplánovaním ľudských zdrojov, zavádzaním novej technológie, kedy už nie je potrebné ďalej zamestnávať také množstvo pracovnej sily, znižovaním počtu riadiacich úrovní, ktoré sú považované za zbytočné. Ďalej na základe porovnania výkonu s výkonmi iných organizácií, ktoré dokážu dosahovať vyššie výstupy

s nižšími vstupmi. Organizácie sa väčšinou snažia pri znižovaní vstupov do výroby ušetriť práve na nákladoch súvisiacich s ľudskými zdrojmi. Inou príčinou môže byť reengineering podnikových procesov. Reengineering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska merania výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby, rýchlosť, cena. Reengineering ignoruje to, čo existuje, a sústreďuje sa na to, čo by malo byť.

Prepúšťanie z dôvodu nadbytočnosti je veľmi nepríjemné a chýlostivé ako pre zamestnanca tak pre zamestnávateľa, pretože zamestnanec sa v podstate o prepustenie nepričinil vlastným zlyhaním či nedostatkami. Zamestnávateľa na seba preberajú spoločenskú zodpovednosť, pretože si uvedomujú, že majú voči zamestnancom, ktorí sa ocitli v tiesnivej situácii, určité záväzky. Zamestnávateľa označujú prepúšťanie z nadbytočnosti aj ako „preloženie“, „znižovanie stavu“ či prepúšťanie z „organizačných či racionalizačných dôvodov“.

Predtým než zamestnávateľ pristúpi k prepúšťaniu z nadbytočnosti mal by realizáciu určitých preventívnych krokov eliminovať alebo minimalizovať množstvo nadbytočných ľudí. Kvalitným plánovaním ľudských zdrojov by problému nadbytočnosti mala organizácia predísť avšak môžu nastať situácie, ktoré daná organizácia sama nezavinila a nemôže ich nijak ovplyvniť, ako napr. ekonomická kríza. Autori Z. Kaňáková, J. Bláha a J. Babicová (2000) uvádzajú, že medzi dané preventívne opatrenia patria napr. :

- zavedenie úväzku na skrátenú pracovnú dobu,
- zrušenie práce cez čas,
- žiadosť o dobrovoľný odchod z dôvodu nadbytočnosti, pomocou vhodného odstupného a poskytnutie pomoci pri hľadaní nového zamestnania,
- vyradenie osôb, ktoré sú samozamestnávateľia, alebo osôb, ktoré zamestnávajú agentúry, či osôb, ktoré vykonávajú prácu pre organizáciu na základe dohôd o prevedení práce či pracovnej činnosti a podobných zmlúv,
- zrušenie prác vykonávaných pre organizáciu mimo nej (tzv. „dodávateľským“ spôsobom),
- umožnenie preškolenia,
- ponuka predčasného odchodu do dôchodku, stimuly predčasného odchodu do dôchodku, ktoré môže organizácia využiť sú napr. platiť prémie za odchod do dôchodku, platiť dôchodkové pripoistenie, platiť rozdiel medzi mzdou



a predčasným dôchodkom, pokiaľ nebude mať právo na plnenie z dôchodkového pripoistenia alebo ponechať čas pre prepočet a pomôcť s prepočtom úrovne dôchodku,

- dočasné vyradenie z práce,
- dať zamestnancom možnosť skrátenia pracovného času alebo delenia sa o prácu čo znamená, že dvaja zamestnanci vykonávajú prácu na danom pracovnom mieste tak, že sa striedajú po dňoch alebo behom dňa,
- využitie prirodzeného úbytku zamestnancov skôr ako prepúšťanie z nadbytočnosti.

V prípade kedy sú aj preventívne opatrenia neefektívne musí organizácia pristúpiť k prepúšťaniu z dôvodu nadbytočnosti. Je dôležité postupovať podľa dopredu zvoleného postupu a jednať so zamestnancami tak šetrne, spravodlivo a slušne ako je to len možné, vrátane poskytnutia pomoci pri hľadaní nového zamestnania. Dôležité je zabezpečiť dodržiavanie právnych ustanovení. Management by mal postupovať tak aby bola zachovaná efektívnosť prevádzkovania organizácie. Niekedy je však ťažké a náročné sklbiť zásady efektívnosti a etickosti, pretože zvolený princíp, na základe ktorého sa vymedzia nadbytoční zamestnanci, sa nemusí javiť každému ako spravodlivý. Napr. organizácia bude postupovať podľa princípu výkonnosti a odbory budú požadovať prepúšťanie podľa princípu lojality bez ohľadu na výkonnosť zamestnanca.

Šetrný a čestný prístup k nadbytočným zamestnancom ovplyvňuje dobré meno firmy, pretože nesmieme zabúdať na to, že prepustení zamestnanci sú naši eventuality zákazníci. Jednanie firmy vplýva aj na ostávajúcich zamestnancov, v ktorých by mohlo nečestné jednanie vyvolať nedôveru voči riadeniu firmu.

Autor M. Armstrong (2007, str. 405) uvádza, že je dôležité „zaistiť, aby politika výberu nadbytočných zamestnancov bolo uskutočňovaná spravodlivo“.

Podľa M. Armstronga (2007) sa má postupovať nasledovne:

- včas a dopredu upozorniť odbory, štátne orgány a zamestnancov a konzultovať s nimi celú záležitosť,
- podniknúť preventívne kroky, ktoré by pomohli predísť prepúšťaniu z nadbytočnosti alebo minimalizovať počet prepustených,
- stanoviť princíp prepúšťania na základe ktorého organizácia zaradí daných zamestnancov medzi prepustených, je to jeden z najťažších krokov, pretože sa tu stretáva problém snahy organizácie o zachovanie efektívnosti a čo najväčšej

výkonnosti podniku so zachovaním etickosti a spravodlivosti spojenej s prepúšťaním podľa princípu „posledný do podniku, prvý z podniku“, pretože sa často stáva, že organizáciu musia opustiť najvýkonnejší zamestnanci pretože sú v organizácii najkratšie,

- vytvoriť pravidlá pre kompenzáciu (odstupné, dávky poskytované zamestnancom, ktorý odíde do dôchodku predčasne...), ktorá bude poskytnutá prepusteným zamestnancov,
- určiť akým spôsobom a v akom rozsahu sa bude poskytovať pomoc prepusteným zamestnancom pri hľadaní nového zamestnania a zriadiť útvar, ktorý by toto riešil alebo využitie služieb externej organizácie na to špecializovanej.

Proces riadenie nadbytočnosti by sa mal riadiť podľa zásady spravodlivosti pri výbere nadbytočných pracovníkov. Táto zásada je spojená aj s dodržiavaním právnych ustanovení. Organizácia by mala informovať odbory a štátne orgány o dôvodoch nadbytočnosti, informovať o krokoch, ktoré organizácia učiní aby minimalizovala množstvo prepustených ako aj informácie o odstupnom. Prezentovať politiku prepúšťania . Potom musí organizácia informovať všetkých zamestnancov pokiaľ sa tento problém týka plošne celej organizácie, alebo len jedného útvaru alebo organizačnej jednotky. Tento problém by mal prezentovať nadriadený alebo manažér, ktorý je zamestnanom blízky alebo ho zamestnanci dobre poznajú. Mal by informovať o problémoch, ktoré nastali a ktoré prinútili organizáciu pristúpiť k tomuto kroku. Mala by podať informácie o tom ako bude postupovať, podľa akých princípov bude prepúšťať a ako budú jednotlivcov, ktorých sa to týkať informovať. Dôležité je podať informácie o odstupnom. V neposlednej rade je potrebné prisľúbiť pomoc pri hľadaní nového zamestnania zamestnancom, ktorých sa toto prepúšťanie osobne týka a informovať ich o spôsobe pomoci.

Potom čo sú o situácii informovaní všetci vo vnútri organizácie, mali by byť informované médiá, v prípade že sa jedná o veľký rozsah prepúšťania.

Potom by organizácia mala pristúpiť k informovaniu zamestnancov, ktorých sa prepúšťanie konkrétne týka. Najlepšie je aby rozhovory viedli línioví manažéri, ale môže byť prítomný aj personalista. Mali by k ľuďom pristupovať veľmi citlivo pretože sa jedná o veľmi stresujúci a traumatický zážitok. Mali by sa správať vládne a oznamovať potrebné informácie šetrne a zrozumiteľne. Mali by si dopredu pripraviť a zistiť informácie o jednotlivých zamestnancoch. V rozhovore by mali byť zamestnanci informovaní prečo boli vybratí ako nadbytoční a ako môžu reagovať. Čo môžu očakávať napr. peňažnú

pomoc, odstupné, pomoc organizácie pri hľadaní novej práce. Je tiež potrebné preveriť osobnú situáciu zamestnanca a uistiť sa či existuje niečo čo by mal personalista vedieť a čo by mohlo zmeniť niektoré skutočnosti. Prepustený zamestnanec by mal mať dostatok času aby dané informácie strávil a aby mohol reagovať, prípadne klásť otázky v takom čase aký potrebuje.

Zamestnávateľia sú povinní poskytovať paušálnu čiastku odstupného (redundancy payment) zamestnancom, ktorí sú prepustení z dôvodu nadbytočnosti. O odstupnom pojednáva ustanovenie § 67 a § 68 Zákonníka práce. Odstupné vlastne predstavuje poskytnutie určitého uznania a pomoci dlhodobým zamestnancom, ktorí vlastne bez svojho zavinenia prišli o zamestnanie. Pravidlom býva odstupné vo výške trojnásobku priemerného platu. Priemerným platom sa v tomto prípade rozumie priemerný hrubý plat, ktorý zistí zamestnávateľ z hrubej mzdy alebo platu zúčtovanej zamestnancovi k výplate v rozhodnom období a z odpracovanej doby v rozhodnom období. Rozhodné obdobie je predchádzajúce kalendárny štvrťrok. Zamestnávateľ ale môže dať z dobrej vôle aj čiastku odstupného vyššiu.

#### ***2.2.4. Rozhodovacie princípy pri prepúšťaní zamestnancov***

Organizácia, ktorá pristupuje k prepúšťaniu zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti by si mala zvoliť určitý princíp, či kritérium, na základe ktorého vymedzí nadbytočných zamestnancov. Stanovenie si kritéria výberu nadbytočných zamestnancov uľahčuje rozhodovanie organizácie pretože dokáže podľa faktov (napr. podľa doby odpracovanej v organizácii) presne určiť nadbytočných zamestnancov a na druhej strane môže informovať zamestnancov na základe čoho organizácia pri výbere nadbytočných zamestnancov postupuje. Pani prednášajúca Ing. J. Jarolímová (2009), uvádza nasledujúce princípy výberu nadbytočných zamestnancov.

Princíp lojality (princíp „posledný do podniku, prvý z podniku“) – podľa tohto princípu organizácia bude prepúšťať zamestnancov, ktorí sú v organizácii najkratšie, tým ale organizácia prichádza o mladú krv a v budúcnosti môže nastať problém s vekovou štruktúrou organizácie.

Princíp výkonu – organizácia bude prepúšťať zamestnancov s najslabším výkonom. Tento princíp sa zdá byť najviac efektívny pre spoločnosť.

Princíp obnovy – je založený na prepúšťaní zamestnancov, ktorí pracujú v organizácii najdlhšie. Ide napr. o ponuku predčasného odchodu do dôchodku, vyššie odstupné atď. Na druhej strane však organizácia prichádza o skúsené pracovné sily.

Princíp mocenskej seniority – situácia kedy sa prepúšťajú podriadení, prepúšťa sa direktívne a plošne podľa stanoveného percenta. Podľa tohto princípu sa nerozlišuje či sa vyradujú schopní či neschopní ľudia. Ide o princíp kedy organizácia môže prísť o dobré meno a vyvolať neistotu v súčasných zamestnancoch. Zákonník práce vylučuje uplatňovanie takéhoto princípu pri prepúšťaní zamestnancov pretože ide o určitý druh diskriminácie.

Princíp (ne)ziskovosti – prepúšťajú sa zamestnanci z neziskových oddelení.

Princíp ohrozenia – jednotliví nadriadení, ktorí majú kompetenciu prepúšťať zamestnancov prepúšťajú tých, ktorí sa im javia ako ich konkurencia, teda zamestnancov, ktorí ich môžu ohroziť.

#### **2.2.5. Outplacement**

Autorky M. Foot a C. Hook (2002, str. 429) uvádzajú, že „outplacement je zaistenie podpory kandidátom v priebehu prechodnej fázy medzi dobrovoľnou/nedobrovoľnou stratou práce a novým nájdením pracovného miesta“.

Inak povedané ide vlastne o proces pomáhania nadbytočným zamestnancom pri hľadaní nového zamestnania či o umiestňovanie pracovníkov prepustených z dôvodu nadbytočnosti. Ide o prejav spolupatričnosti organizácie a toho, že organizácii nie sú ľahostajní ľudia, ktorí ju opúšťajú. Prispieva aj k dobrému menu organizácie a zachováva dobrý dojem v ostávajúcich zamestnancoch. Outplacement vlastne úplne zaisťuje či uľahčuje komunikáciu s odchádzajúcimi zamestnancami, zmierňuje negatívny dopad prepustenia na chod organizácie, stabilizuje zamestnancov, ktorí zostávajú v organizácii vrátane podpory a ich motivácie a ovplyvňuje vytváranie pozitívnej firemnej kultúry, na výkon a produktivitu.

Umiestňovaní zamestnancov mimo podnik v sebe zahrňuje rôzne konzultácie, pomocou ktorých sa zamestnanci vyrovnávajú s duševným otrasom, ktorý je vyvolaný prepustením. Predstavuje pomoc pri zmene kariéry a pracovných cieľov a pomoc v podobe

inteligentných a šetrných pokynov, ako tieto ciele dosiahnuť. Jeho podstatou je psychická stabilizácia a podpora prepustených zamestnancov, čím upokojuje pracovnú atmosféru v spoločnosti a zvyšuje jej produktivitu. Poskytovanie outplacementu prepusteným zamestnancom súvisí aj so spoločenskou zodpovednosťou organizácie (corporate social responsibility), kedy je organizácia ohľaduplná k svojim zamestnancom a plní záväzky, ktoré má voči zamestnancom ako aj k ich rodinám.

Outplacement môže vykonávať útvar vytvorený vo vnútri firmy zo zamestnancov personálneho útvaru alebo ho môžu poskytovať externé firmy, ktoré sú na to špecializované. Tieto útvary či firmy hľadajú pracovné príležitosti pre prepustených zamestnancov, ktoré by vyhovovali ich požiadavkám, či už ide o plat alebo vzdialenosť nového zamestnania. Na druhej strane hľadajú pracovné príležitosti, ktorým by vyhovovali aj pracovné schopnosti prepustených zamestnancov. Pomáhajú im s písaním životopisov a prípravou na výberový pohovor.

Ak by som to zhrnula služby, ktoré outplacement ponúka sú:

- komunikácia s prepustenými zamestnancami o ich situácii,
- podpora zamestnancov a návrhy riešenia ich situácie,
- kariérové poradenstvo pre prepustených zamestnancov,
- prípadné odporúčenie rekvalifikácie ,
- zaradenie zamestnancov do databázy uchádzačov o nové pracovné uplatnenie,
- sprostredkovanie zamestnania prepusteným zamestnancom,
- psychologické poradenstvo,
- sebaopoznanie pomocou silných a slabých stránok a pracovnej orientácie,
- orientácia na pracovnom trhu, možnosti, kontakty,
- priame získavanie nových kompetencií.

Tradícia a aj najčastejšie používanie outplacement je v Severnej Amerike.

Outplacement je v Európe najviac rozšírený v Holandsku. Sociálne plány outplacementu v tejto krajine zahŕňujú najmä poradenské služby a niekedy tiež pomoc pri aktívnom hľadaní nového zamestnania. Tieto služby vykonávajú tzv. poradcovia. V Holandsku sú tieto služby poskytované len v prípade keď je človek prepustený zo zamestnania a nie keď zo zamestnania odchádza sám.

Vo Francúzku sú spoločnosti, ktoré znižujú počty zamestnancov, povinné od začiatku 80. rokov poskytovať poradenské služby, ktoré podporujú pracovnú mobilitu.

V Belgicku má každý zamestnanec starší ako 45 rokov, ktorý bol prepustený zo svojho zamestnania, právny nárok na poradenské služby outplacementu.

Outplacement je tiež rozšírený vo Veľkej Británii a Nemecku. V Nemecku, sa outplacement uplatňuje najmä v chemickom priemysle. V nemeckých podnikoch postupujú podľa tzv. sociálnych plánov premiestnenia, ktoré predstavujú súbor nariadení. Tieto nariadenia obsahujú podporu v prípade výpovede zo zamestnania a poradenstvo outplacementu. Je tu radený veľký počet zamestnancov. V Nemecku je outplacement braný ako alternatíva odstupného.

V Španielsku a Taliansku je outplacement známi ale v praxi nie je veľmi často realizovaný je to aj v dôsledku vysokej nezamestnanosti.

Na Slovensku nie je praktické využitie outplacementu staršie ako štyri - päť rokov. Spoločnosti na Slovensku nemajú peniaze ani čas na poskytovanie poradenských služieb svojím prepúšťaným zamestnancom. Aj preto je tento pojem medzi slovenskými zamestnancami ale aj manažérmi pomerne neznámi.

Autor J. Stýblo (2005) uvádza, že v Českej republike sa využíva z foriem outplacementu najčastejšie kombinácia finančnej podpory, tréningu, pomoci pri hľadaní nového zamestnania v spolupráci s úradmi práce, personálnymi agentúrami, inými zamestnávateľmi a odborných konzultácií. Kombináciu uvedených foriem využíva podľa prieskumov asi 46% podnikov. Hlavným dôvodom pre uplatňovanie outplacementových služieb je podľa českých podnikov zachovanie firemnej kultúry, ktorá pozitívne ovplyvňuje zamestnancov firmy a tým prispieva ku kvalite výrobkov a služieb, a teda aj ku spokojnosti konečných spotrebiteľov. Tieto služby zmierňujú negatívne dopady prepúšťania nie len pre odchádzajúcich zamestnancov ale aj pre tých, ktorí v podnikoch ostávajú. Finančná podpora najčastejšie v podobe odstupného nad rámec minimálnej výšky a úhrady rekvalifikačných programov využíva podľa prieskumov asi 9 % podnikov. Aj v poskytovaní outplacementu sa v českých podnikoch postupuje podľa zásady zásluhovosti, to znamená, že sa neposkytuje plošne. Outplacementové služby sa poskytujú plošne asi len v 30% prípadov. Doba trvania outplacementu na jedného zamestnanca je v českých podnikoch rôzna – v rozmedzí menej ako jedného dňa po jeden mesiac a dlhšie.

#### **2.2.6. Skončenie pracovného pomeru**

Spôsoby skončenia pracovného pomeru sú rozobraté v ustanovení § 48 Zákonníka práce.

Pracovný pomer môže byť ukončení :

1. rozviazaním pracovného pomeru:
  - dohodou,
  - výpoveďou,
  - okamžitým zrušením,
  - zrušením v skúšobnej dobe,
2. uplynutím zjednanej doby,
3. smrťou zamestnanca,
4. špeciálne prípady týkajúce sa cudzinca alebo fyzickej osoby bez štátnej príslušnosti.

Zákonník práce podľa ustanovenia §48 odst.5 udeľuje povinnosť pre každého zamestnávateľa rozviazanie pracovného pomeru so zamestnancom, ktorý je osobou so zdravotným postihnutým písomne oznámiť príslušnému úradu.

Pojem rozviazanie pracovného pomeru platí pre prípady keď je skončenie pracovného pomeru spojené s vôľou jednej či oboch strán ukončiť pracovný pomer a ide teda o právny úkon buď zamestnanca alebo zamestnávateľa.

Dohoda o rozviazaní pracovného pomeru patrí medzi najčastejšie používané spôsoby skončenia pracovného pomeru. Je formálne najjednoduchšia. Podľa ustanovenia § 49 Zákonníku práce je jediným dvojstranným spôsobom ukončenia pracovného pomeru, teda ide o súhlas oboch strán, zamestnanca aj zamestnávateľa. K jej uzavretiu dochádza v okamihu kedy sa účastníci zhodnú na jej obsahu. Návrh na zrušenie pracovného pomeru dohodu môže podať zamestnanec aj zamestnávateľ. Dohodu uzatvárajú zamestnanec a zamestnávateľ písomne. Ak požaduje zamestnanec uviesť dôvod rozviazania pracovného pomeru v dohode musí byť uvedený. Na základe dohody končí pracovný pomer dňom, ktorý bol v nej zjednaný.

Na základe výpovede môže rozviazať pracovný pomer zamestnanec aj zamestnávateľ. Pojednáva sa o nej v ustanovení § 50 odst.1 Zákonníka práce. Výpoveď môže podať zamestnanec z akéhokoľvek dôvodu alebo bez udania dôvodu, zatiaľ čo zamestnávateľ musí výpovedný dôvod skutkovo vymedziť. Výpovedné dôvody

sú výslovne uvedené v ustanovení § 52 Zákonníka práce. Aby bola výpoveď platná musí mať písomnú formu a musí byť doručená druhému účastníkovi pracovného pomeru. Na základe výpovede končí pracovný pomer až uplynutím tzv. výpovednej doby, ktorá musí byť podľa ustanovenia § 51 odst.1 rovnaká pre zamestnanca aj zamestnávateľa a predstavuje najmenej 2 mesiace.

Zákaz výpovedi je špecifickou ochranou zamestnancov pred daním výpovede zamestnávateľom z určitých dôvodov. Jednotlivé dôvody, ktoré vymedzujú ochranu pred výpoveďou vymedzuje ustanovenie § 53 a § 54.

Automaticky neoprávnené dôvody k prepusteniu sú prípady, ktoré sa berú ako automaticky neoprávnené a súd v nich nemusí viesť spor, aby preukázal oprávnenosť dôvodu k prepusteniu a rozhodol o tom či zamestnávateľ jednal primerane alebo nie. Takéto prepustenia sú z dôvodu diskriminácie podľa rasy, pohlavia, či zdravotnej neschopnosti, prepustenie súvisiace s odborovou spôsobilosťou, prepustenie z dôvodu uplatňovania zákonného práva, s dobrej viere, prepustenie z dôvodu zdravia a bezpečnosti, prepustenie súvisiace s materstvom. Ďalej je to prepustenie predavača alebo sázkara za odmietnutie alebo nabádanie k odmietnutiu pracovať cez nedele, prepustenie z dôvodu spojeného s prevodom vlastníctva podniku alebo z dôvodu vykonávania funkcie zástupcu pre konzultácie o nadbytočnosti alebo podnikateľskému prevodu alebo prezentovaní samého seba ako kandidáta na tento post. Za automaticky neoprávnené prepustenie sa počíta aj prepustenie kvôli vykonávaniu alebo ponuke vykonávať povinnosti role zamestnanca ako správcu zamestnancovej penzie

Podľa §53 Zákonníka práce (2009) nesmie dať zamestnávateľ zamestnancovi výpoveď v ochrannnej dobe a to

- a) „v dobe kedy je zamestnanec uznaný dočasne práce neschopným, pokiaľ si túto neschopnosť úmyselne neprivodil alebo ak nevznikla táto neschopnosť ako bezprostredný následok opitosti zamestnanca alebo užívania návykových látok v dobe od podania návrhu na ústavné ošetrovanie alebo od nástupu kúpeľného liečenia až do dňa jeho ukončenia, pri ochorení tuberkulózou sa táto ochranná doba predlžuje o 6 mesiacov po prepustení z ústavného liečenia,
- b) pri výkone vojenského cvičenia alebo výnimočného vojenského cvičenia od dňa, kedy bolo zamestnancovi doručený povolávací rozkaz po dobu výkonu týchto cvičení, až do uplynutí 2 týždňov po jeho prepustení z týchto cvičení,
- c) v dobe keď je zamestnanec dlhodobo plne uvoľnený pre výkon verejnej funkcie,



- d) v dobe keď je zamestnankyňa tehotná alebo keď zamestnankyňa alebo zamestnanec čerpajú rodičovskú dovolenku,
- e) v dobe keď je zamestnanec, ktorý pracuje v noci, uznaný na základe lekárskeho posudku vydaného zariadením pracovne lekárskej starostlivosti dočasne nespôsobilý pre nočnú prácu“.

Zákaz výpovede podľa § 53 Zákonníka práce (2009) sa nevzťahuje na výpoveď danou zamestnancom

- a) „pre organizační zmeny uvedené v § 52 písm. a) a b); to neplatí v prípade organizačných zmien uvedených v § 52 písm. b), ak sa zamestnávateľ premiestňuje v medziach miesta (miest) výkonu práce, v ktorých má byť práca podľa pracovnej zmluvy vykonávaná,
- b) z dôvodu, pre ktorý môže zamestnávateľ okamžite zrušiť pracovný pomer, ak nejde o zamestnankyne na materskej dovolenke alebo o zamestnancov v dobe čerpania rodičovskej dovolenky do doby, po ktorú je žena oprávnená čerpať materskú dovolenku ak bola daná zamestnankyni alebo zamestnancovi z tohto dôvodu výpoveď pred nástupom na materskú dovolenku (rodičovskej dovolenky) tak, že by výpovedná doba uplynula v dobe tejto materskej dovolenky (rodičovskej dovolenky), skončí výpovedná doba súčasne s materskou dovolenkou (rodičovskou dovolenkou),
- c) pre iné porušenie povinností vyplývajúcich z právnych predpisov vzťahujúcich sa k vykonávanej práci [§ 52 písm. g)], ak nejde o tehotnú zamestnankyňu, zamestnankyňu čerpajúcu materskú dovolenku alebo o zamestnanca alebo zamestnankyňu, ktorí čerpajú rodičovskú dovolenku“.

Okamžité zrušenie pracovného pomeru je situácia kedy pracovný pomer končí ihneď, doručením písomného prejavu vôle jedného z účastníkov pracovného pomeru, teda zamestnanca alebo zamestnávateľa. Aby bolo okamžité zrušenie pracovného pomeru platné musí byť písomné a musí byť druhej strane doručené.

Je to mimoriadna forma ukončenia pracovného pomeru preto je upravená ustanoveniami § 55 a § 56 Zákonníka práce (2009):

„Zamestnávateľ môže výnimočne pracovný pomer okamžite zrušiť len vtedy,

- a) ak bol zamestnanec právomocne odsúdený pre úmyselný trestný čin k nepodmienečnému trestu odňatia slobody na dobu dlhšiu než 1 rok, alebo ak bol právomocne odsúdený pre úmyselný trestný čin spáchaný pri plnení pracovných

úloh alebo v priamej súvislosti s ním k nepodmienečnému trestu odňatia slobody na dobu najmenej 6 mesiacov,

- b) ak zamestnanec porušil povinnosť vyplývajúcu z právnych predpisov vzťahujúcich sa k nim vykonávanej práce zvlášť hrubým spôsobom.

Zamestnávateľ nesmie okamžite zrušiť pracovný pomer s tehotnou zamestnankyňou, zamestnankyňa na materskej dovolenke, zamestnancom alebo zamestnankyniam, ktorí čerpajú rodičovskú dovolenku.

Zamestnanec môže pracovný pomer okamžite zrušiť len, ak:

- a) podľa lekárskeho posudku vydaného zariadením závodnej preventívnej starostlivosti alebo rozhodnutím príslušného správneho úradu, ktorý lekársky posudok skúma, nemôže ďalej konať prácu bez vážneho ohrozenia svojho zdravia a zamestnávateľ mu neumožnil v dobe 15 dní odo dňa predloženia tohto posudku výkon inej pre neho vhodnej práce, alebo
- b) zamestnávateľ mu nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy alebo platu alebo akúkoľvek ich časť do 15 dní po uplynutí termínu splatnosti (§ 141 odst.1).“

Pracovný pomer v skúšobnej lehote môže zamestnanec alebo zamestnávateľ ukončiť kedykoľvek bez udania dôvodu. Rozhodnutie o skončení pracovného pomeru by malo byť učené písomne a doručené druhej strane 3 dni dopredu.

## **2.3.Úrad práce**

S procesom prepúšťania súvisia aj povinnosti zamestnávateľa voči príslušnému úradu práce, ako aj pomoc v podobe rekvalifikácie ako predchádzanie prepúšťaniu z nadbytočnosti.

### ***2.3.1. Oznamovanie voľných pracovných miest***

Zamestnávateľ má povinnosť podľa Zákona zamestnanosti oznamovať do 10 kalendárnych dní príslušnému úradu práce voľné pracovné miesta (viz. príloha č. 6) ako aj ich charakteristiku a to bez zbytočných časových prietahov. Oznamuje aj obsadenie týchto miest. Toto oznamovanie súvisí s procesom prepúšťania pretože pod voľným pracovným miestom rozumieme novo vytvorené miesto alebo uvoľnené pracovné miesto, na ktoré zamestnávateľ hodlá získať nového zamestnanca. Vytvára sa teda aj pri uvoľňovaní zamestnancov.

### ***2.3.2. Úrad práce a prepúšťanie z nadbytočnosti***

Zamestnávateľ je povinný spravidla tri mesiace pred uskutočnením organizačných alebo štrukturálnych zmien, ktorých dôsledkom je uvoľňovanie zamestnancov oznámiť, že túto skutočnosť zamýšľa príslušnému úradu práce a odborovej organizácii. Musí uviesť hlavne dôvody zamýšľaných opatrení ako aj o počte a štruktúre zamestnancov, ktorých sa prepúšťanie týka. Taktiež prekonzultujú opatrenia pomocou ktorých možno predísť alebo obmedziť zamýšľané uvoľňovanie zamestnancov a opatrenia pre zmiernenie nepriaznivých dôsledkov vyplývajúcich z prepustenia zamestnanca. Zamestnávateľ s daný úradom práce prerokuje ako je možné predísť hromadnému prepúšťaniu, alebo ho aspoň eliminovať. Prerokujú podmienky udržania zamestnanosti, ako aj možnosti zamestnať zamestnancov u iných zamestnávateľov či možnosti uplatnenia uvoľnených zamestnancov v prípade vzdelávania a preškolenia a príprave pre trh práce. Po prerokovaní príslušný úrad práce vyhotovuje záznam o prerokovaní opatrení podpísaný zúčastnenými stranami.

Zamestnávateľ uvoľňujúci zamestnanca z vyššie uvedených dôvodov je povinný informovať príslušný úrad práce o množstve a štruktúre zamestnancov pred skončením ich zamestnania.

Mesiac odo dňa doručenia odpisu o výsledku prerokovania hromadného prepúšťania so zamestnancami, môže zamestnávateľ dať výpoveď zamestnancovi z dôvodov uvedených v § 63 Zákonníka práce.

### ***2.3.3. Rekvalifikácia***

Rekvalifikácia predstavuje jedno z preventívnych riešení, kedy zamestnávateľ prostredníctvom využitia rekvalifikačných kurzov môže predísť alebo aspoň obmedziť hromadné prepúšťanie. Rekvalifikačné kurzy poskytuje úrad práce po dohode so zamestnávateľom a zamestnancom, ktorý by sa inak stal nadbytočným a bol by následne prepustený. To znamená, že úrady práce pomáhajú firmám, v ktorých hrozí prepúšťanie z nadbytočnosti. Rekvalifikácia prebieha. Mimo pracovnej doby prebieha rekvalifikácia len výnimočne. Zamestnanec má nárok na mzdu vo výške priemerného mesačného zárobku. Pod pojmom pomoc zo strany úradu práce sa rozumie, že úrad práce hradí náklady spojené s rekvalifikáciou. Tieto náklady úrad práce preplatí ak o ne zamestnávateľ požiada a ak po skončení rekvalifikácie bude zamestnávateľ aj naďalej zamestnávať zamestnanca aspoň jeden rok, alebo ak je rekvalifikácia súčasťou preventívnych opatrení

pomocou, ktorých sa zamestnávateľ snaží predísť hromadnému prepúšťaniu. Priemerný mesačný zárobok, na ktorý má zamestnanec nárok vypláca svojím zamestnancom zamestnávateľ.

### **3. Charakteristika firmy Elkop, s.r.o. Dolný Kubín**

Vo svojej bakalárskej práci budem spolupracovať s firmou Elkop, s.r.o. Dolný Kubín, ktorá má viac ako 30-ročnú tradíciu. Táto firma, má svoje sídlo v krásnom prostredí Oravy, na severnom Slovensku. Táto oblasť je srdcom Európy, spojnicou Západu a Východu. Táto poloha je pre firmu strategickou výhodou a umožňuje jej exportovať svoje výrobky na všetky svetové strany. Firma vznikla v roku 1993, má päť spoluvlastníkov, ktorí tvoria aj vedenie firmy. Elkop patrí medzi najväčšie súkromné firmy v regióne stredného Slovenska, ktorá zamestnáva viac ako 250 zamestnancov. V súčasnosti je aj držiteľkou certifikátu ISO 9001, ktorý potvrdzuje a ručí vysokú kvalitu jej výrobkov ako aj celého riadenia firmy.

#### **3.1. História firmy**

Firma je postavená na tradíciách Okresného podniku výroby a služieb (OPVS), ktorý zastrešoval výrobu a poskytovanie služieb na Orave. Jeho korene siahajú do roku 1960. Rebríky sa v tomto podniku začali vyrábať v roku 1982. Po revolúcii v roku 1989 sa služby sprivatizovali a výrobná časť OPVS sa transformovala na mestský podnik Elkop. Zakladateľom bolo mesto Dolný Kubín. Počet zamestnancov v tej dobe činil 70 ľudí. Pre neprehľadné vzťahy a večné konflikty medzi vedením mestského podniku a zakladateľom, tzn. mestom Dolný Kubín, došlo k odkúpeniu nehnuteľností a výrobných priestorov, k prevzatíu záväzkov a pohľadávok. Tým pádom vznikla súkromná spoločnosť Elkop, s. r. o.

Firma bola založená v roku 1993 spoločenskou zmluvou, má päť spoluvlastníkov, ktorí zároveň tvoria vedenie spoločnosti. Firma si za dobu svojej činnosti vybudovala meno, za ktorým stojí kvalita a bezpečnosť výrobkov, v spojení s dobrými službami a primeranými cenami. Nielen vďaka týmto skutočnostiam, ale aj neustálym inováciám sa jej podarilo dosiahnuť vysokú konkurencieschopnosť v medzinárodnom meradle.

#### **3.2. Poslanie podniku**

Poslanie podniku je predstava podniku o tom, aký je súčasný a budúci zmysel jej existencie a aké funkcie sa snaží plniť.

### **3.2.1. *Filozofia firmy***

Prioritou firmy Elkop s.r.o. sú jej zákazníci, ich želania a potreby. Podstatou ich obchodnej filozofie je kvalita ich výrobkov ako aj ich prijateľná cena, presné termíny dodania a spokojnosť zákazníkov. Kladie dôraz na udržiavanie kvalitných a dlhodobých vzťahov nie len so svojimi zákazníkmi, ale aj so svojimi dodávateľmi a zamestnancami.

### **3.2.2. *Vízie a ciele***

Firma Elkop s.r.o. patrí vďaka skúsenostiam nadobudnutých počas 3 desaťročí medzi špičku európskych výrobcov v tejto oblasti. Stratégia firmy je zameraná na vývoj a výrobu kvalitných rebríkov z hliníka a ocele, lešení a širokého radu ďalších pomocníkov pre domácnosť i profesionálov, ktorá im uľahčuje každodennú prácu a robí ju bezpečnejšou.

Nemenej dôležité je pre firmu zaistiť podnikateľskú prosperitu a zisk, čím sa otvára cesta k ďalšiemu rozšíreniu výroby, vstupe na nové trhy, ponuke nových pracovných miest a tým by priniesla aj pozitívny prínos pre región.

### **3.2.3. *Oblasť podnikania***

Predmetom podnikania a teda aj hlavným poslaním firmy Elkop je výroba rebríkov, ktorá sa podieľa na objeme tržieb 99 %. Zostávajúce jedno percento tržieb je vytvárané výrobou uskutočňovanou v rámci predmetu podnikania a patrí tu výroba sprchovacích kútov a radiátorov atď. Väčšina ich výrobkov zodpovedá najprísnejším požiadavkám európskych noriem. 98 % produkcie firmy Elkop, s.r.o. je exportované do viac ako 40 štátov sveta.

Medzi hlavný výrobný program patria:

- hliníkové priemyselné rebríky,
- hliníkové rebríky pre domácnosť,
- viacúčelové oceľové rebríky,
- oceľové mini lešenia,
- hliníkové lešenia
- ostatné výrobky z ocele,
- doplnky z hliníka, ocele a plastov.

Medzi štáty, s ktorými firma Elkop s.r.o. obchoduje patrí aj Česká republika, ďalej je to napr. Poľsko, Maďarsko, Izrael, Litva, Nemecko, Taliansko, Belgicko, Veľká Británia atď. Firma však nespokupracuje len s krajinami, do ktorých vyváža svoje výrobky. Z niektorých krajín taktiež importuje materiál pre svoju výrobu. Ide napr. o Malajziu, Bulharsko, Taliansko.

### **3.3. Personálna stratégia a personálna politika**

Personálnu stratégiu môžeme definovať ako súčasť podnikovej stratégie, ktorá slúži k dosahovaniu dlhodobých podnikových cieľov prostredníctvom využitia ľudských zdrojov. Je to podklad pre oblasť riadenia ľudských zdrojov vo firme. Personálna politika vychádza a je teda zladená so strategickým plánom firmy.

Personálna stratégia vychádza z nasledujúcich cieľov:

- vytvoriť stabilný tím zamestnancov s potrebnou kvalifikáciou,
- vytvoriť podmienky dôvery a stability pre svojich zamestnancov,
- uplatňovať systémy odmeňovania a tým stimulovať zamestnancov k lepším výkonom,
- vytvoriť vhodné podmienky na pracovisku, ktoré prispievajú k vyššej výkonnosti a plynulosti práce,
- samostatnosť a zotožnenie sa s firemnými cieľmi,
- uplatňovať systém profesného postupu,
- uplatňovať systém vzdelávania a výcviku zamestnancov.

Personálnu politiku chápeme ako súbor opatrení, ktorými personálny subjekt ovplyvňuje ľudské zdroje, usmerňuje ich konanie a jednanie v žiaducom smere. V oboch prípadoch musí existovať cieľ – strategický zámer, z ktorého personálna politika vychádza. Jedna z prvoradých úloh podnikovej personálnej práce ja nielen formulovať a presadzovať personálnu politiku, ale aj oboznamovať zamestnancov s jej zásadami. Celková personálna politika sa prejavuje v čiastočných personálnych politikách.

Hlavným cieľom personálnej politiky firmy Elkop, s.r.o. je zabezpečenie kvalitných zamestnancov. Táto firma vyberá svojich zamestnancov starostlivo na základe ich znalostí, schopností a osobnostných predpokladov vzhľadom na požiadavky pracovnej pozície. Od všetkých svojich uchádzačov o zamestnanie požaduje okrem ich povinností aj osobnú angažovanosť pri zlepšovaní chodu spoločnosti. Samozrejme je táto angažovanosť

zamestnancov podporovaná a odmeňovaná čím spoločnosť prispieva k zlepšeniu vzájomnej spolupráce medzi zamestnancami a manažmentom.

Pre spoločnosť je teda prioritou zabezpečiť pre všetkých zamestnancov dobré pracovné podmienky, potrebné osobné ochranné pracovné prostriedky a hygienické podmienky ako aj priateľský pracovný tím. Svojich zamestnancov podporuje v profesnom raste a rozvoji odborných znalostí, na základe celej rady školení.

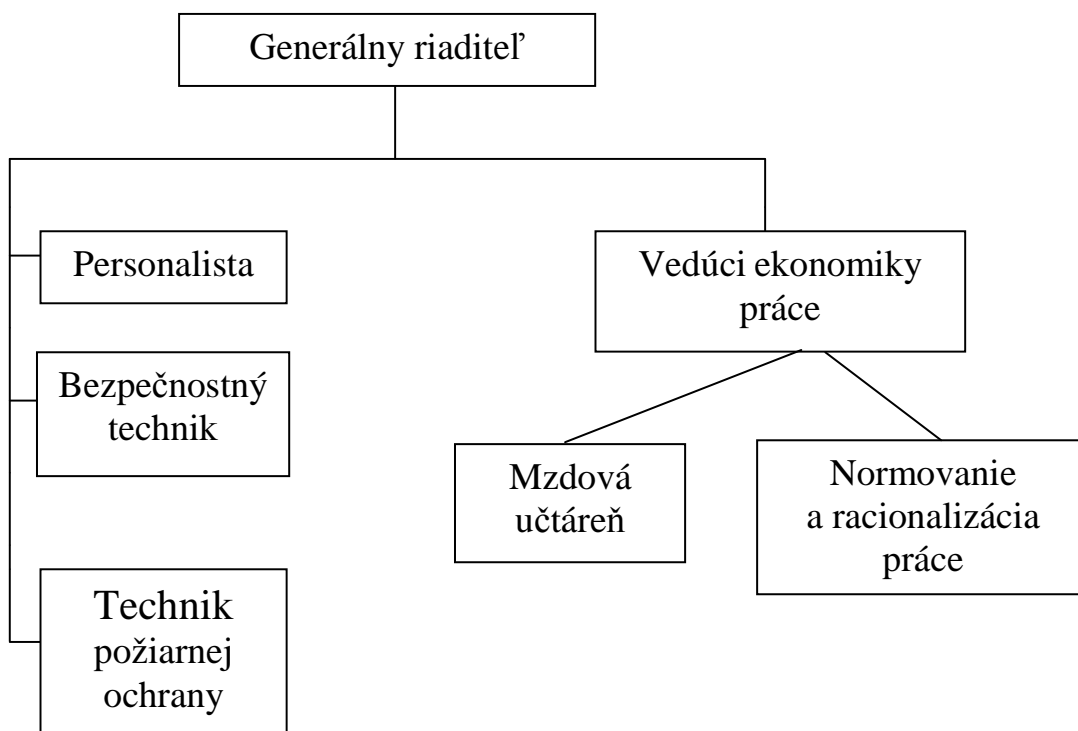
Zabezpečuje aj prípravu zamestnancov na budúce realizované projekty, technologické postupy a zmeny v spoločnosti prostredníctvom externých a interných školení.

V neposlednej rade je princípom personálnej politiky firmy Elkop, s.r.o. ukončovanie pracovného pomeru na základe platnej legislatívy, predovšetkým na základe Zákonníka práce ale aj na základe uplatňovania sociálnych princípov, pretože si uvedomuje spoločenskú zodpovednosť voči svojim zamestnancom. V rámci uvedomovania si spoločenskej zodpovednosti jedná firma intuitívne. Nemá špeciálne vypracované kroky ako ma podľa podstaty spoločenskej zodpovednosti postupovať pri prepúšťaní zamestnancov.

Firma Elkop s.r.o. nemá písomne sformulovanú personálnu politiku a stratégiu spísanú. Zásady uvedené v predchádzajúcom texte som získala na základe rozhovoru s personalistkou danej firmy. Dané zásady si uvedomujú a jednajú podľa nich intuitívne a nie na základe písomných podkladov.



### 3.4.Štruktúra personálneho útvaru



Ako môžeme vidieť štruktúru personálneho útvaru môžeme označiť ako tradičnú, kedy nie je zriadený samostatný útvar riadenia ľudských zdrojov, personalista je len jednou zložkou zo štruktúry personálneho útvaru. Personálnu činnosť odmeňovania má na starosti ekonóm ako aj mzdová učitáreň a nie personalista, či iná zložka riadenia ľudských zdrojov.

### 3.5. Pracovná náplň personálneho útvaru vo vybranej organizácii

Vrcholným orgánom personálneho útvaru je generálny riaditeľ, ktorý má dohľad nad personálnou politikou spoločnosti, prideluje úlohy jednotlivým zložkám personálneho útvaru, odobruje výsledky práce personalistu, ako aj jeho návrhy či riešenia jednotlivých situácií.

Vo firme Elkop, s.r.o. má personalista nasledujúce povinnosti:

- zodpovedá za vedenie personálnej agendy a osobných údajov o zamestnancoch organizácie,
- pripravuje podklady pre uzatváranie pracovných zmlúv, zmien v pracovných zmluvách a návrhy na ukončenie pracovných pomerov,
- zabezpečuje styk s Úradom práce v oblasti náboru a prepúšťania zamestnancov,
- zodpovedá za vstupné školenie OBP nových zamestnancov,

- zodpovedá za vypracovanie ročného plánu odborných školení zamestnancov na základe požiadaviek z odborných útvarov organizácie a vykonáva prihlasovanie zamestnancov na požadované školenia,
- vedie osobné záznamy o absolvovaných odborných školeniach zamestnancov, ktoré tvoria prílohu osobného spisu zamestnanca,
- operatívne vybavuje požiadavky zamestnancov, súvisiace s personálnou a sociálnou politikou organizácie,
- je zodpovedná za ochranu osobných a mzdových údajov o zamestnancoch,
- vykonáva a organizuje činnosti súvisiace s vedením sekretariátu TOP manažéra ekonomických činností,
- zodpovedá za príjem, evidenciu a výdaj firemnej korešpondencie,
- okrem povinností výslovne uvedených v pracovnom popise vykonáva aj všetky práce vyplývajúce z jeho pracovného zaradenia, ktoré sú primerané jeho schopnostiam a vedomostiam a ktorými ho poverí priamy nadriadený.

Personalista má prehľad o legislatívnej stránke pracovne právnych vzťahov, pretože pri svojej práci musí často postupovať a rozhodovať sa na základe právnych predpisov a noriem.

### **3.6.Sociálna štruktúra zamestnancov vo firme Elkop s.r.o.**

Údaje o štruktúre zamestnancoch za posledné štyri roky uvedené v tejto časti bakalárskej práce pochádzajú z interných zdrojov firmy Elkop s.r.o.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje stavy počtu zamestnancov vo firme Elkop s.r.o. vždy ku koncu 12. mesiaca v roku 2006,2007,2008 a 2009. Táto tabuľka dokazuje že firma disponuje vysokým počtom zamestnancom a na základe tohto atribútu ju môžeme zaradiť medzi veľké firmy. Od roku 2006 do roku 2008 si udržiavala pomerne stály počet zamestnancov. Znížený stav zamestnancov v roku 2009 dokazuje dôsledky hospodárskej krízy, ktorej následkom bolo znižovanie počtu zamestnancov a prijatie len minima nových zamestnancov.

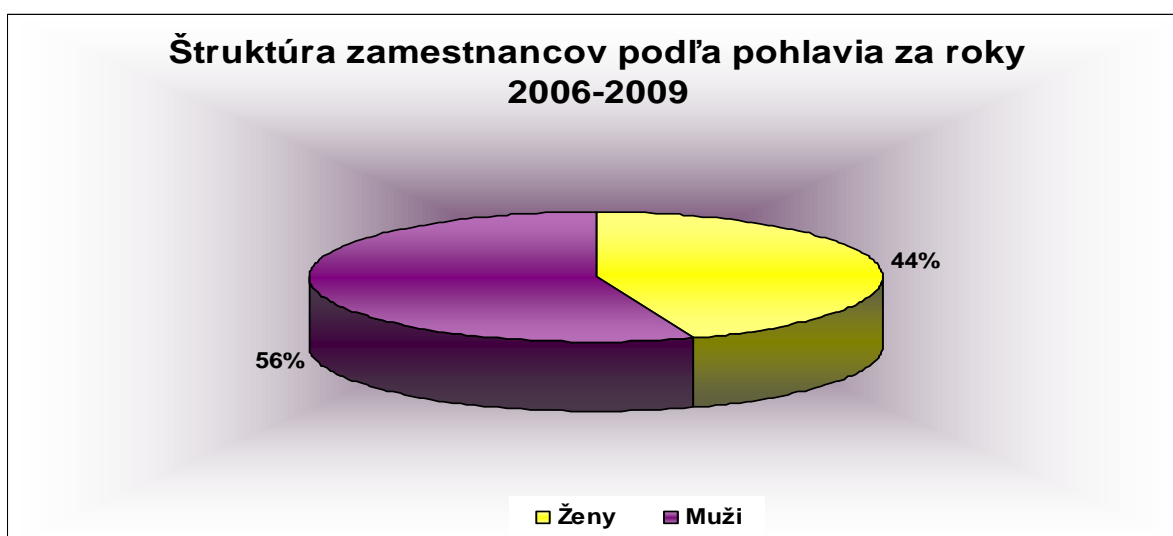
**Tab. 3.1. - Počet zamestnancov za jednotlivé roky**

ROK	CELKOVÝ POČET ZAMESTNANCOV	Z TOHO	
		ŽENY	MUŽI
<b>2006</b>	397	168	229
<b>2007</b>	408	184	224
<b>2008</b>	396	182	214
<b>2009</b>	261	114	147

Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Pokiaľ ide o delenie zamestnancov podľa pohlavia, pracuje tu takmer rovnaký počet žien a mužov. V oddelení Odbytu pracuje viac žien ako mužov a v oddelení Výroby rebríkov pracuje viac mužov ako žien. Nie je to však veľký rozdiel pretože niektoré fázy výroby rebríkov nie sú fyzicky náročné, preto túto prácu zvládajú aj ženy.

**Graf 3.1. - Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia za roky 2006 - 2009**



Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Nasledujúca tabuľka 3.2. zobrazuje počet zamestnancov, rozdelených do jednotlivých vekových skupín ku koncu 12. mesiaca v roku 2006, 2007, 2008 a 2009. Pretože zamestnanci firmy Elkop s.r.o boli rôzne starí, rozdelila som ich podľa veku do troch skupín:

- 18 – 35 rokov,

- 35 – 50 rokov,
- 50 a viac rokov.

Priemerný vek zamestnancov firmy bol za roky 2006 – 2009 približne 39 rokov. Firma disponuje pracovnou silou v strednom veku. Je to spôsobené aj tým, že firma sa snaží udržať stabilný pracovný tím a zamestnanci pôsobia vo firme mnoho rokov, takmer od skončenia školy. Táto firma však poskytuje prácu mnohým absolventom vysokých škôl ale aj absolventom stredných škôl. Na druhej strane si však udržuje zamestnancov s vekom nad 50 rokov, ktorí na základe dlhoročného pôsobenia v tejto firme disponujú cennými skúsenosťami a znalosťami.

**Tab. 3.2. - Počet zamestnancov podľa vekovej skupiny**

<b>ROK</b>	<b>VEKOVÁ SKUPINA</b>		
	<b>18-35</b>	<b>35-50</b>	<b>50 a viac</b>
<b>2006</b>	132	215	50
<b>2007</b>	147	213	48
<b>2008</b>	128	230	38
<b>2009</b>	70	158	33

Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Tabuľka 3.3. zobrazuje počet zamestnancov, ktorých firma prijala a zamestnancov, ktorí firmu opustili. V roku 2006 firma prijala viac zamestnancov ako tých čo ju opustili. Bolo to kvôli stúpajúcemu dopytu po firemných výrobkoch. Rok 2007 a 2008 má takmer vyrovnaný počet prijatých a uvoľnených zamestnancov, kedy vlastne firma prijala nových zamestnancov, ktorí dopĺňali odchádzajúcu pracovnú silu. Rok 2009 bol ovplyvnený hospodárskou krízou a zavedením novej meny - eura, kedy firme výrazne poklesol dopyt po jej výrobkoch a bola nútená prepúšťať zamestnancov. V tomto roku prijala len minimum zamestnancov, pretože prácu vo firme zvládala aj súčasný počet zamestnancov.

**Tab. 3.3. - Stav vstupov a výstupov v jednotlivých rokoch**

<b>ROK</b>	<b>POČET PRICHÁDZAJÚCICH A ODCHÁDZAJÚCICH ZAMESTNANCOV</b>	<b>Z TOHO</b>	
		<b>VSTUPY</b>	<b>VÝSTUPY</b>
<b>2006</b>	290	195	95
<b>2007</b>	325	160	165
<b>2008</b>	345	150	195
<b>2009</b>	109	11	98

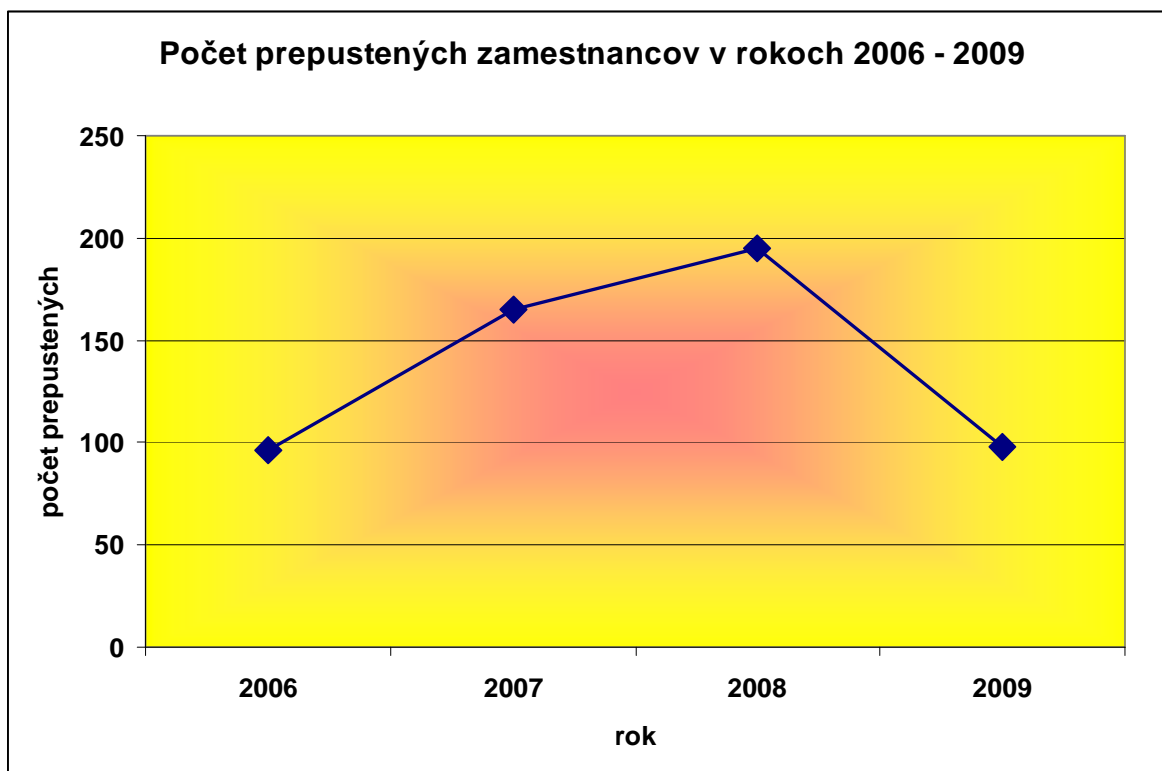
Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

## 4. Analytická časť

### 4.1. Štruktúra prepustených zamestnancov

Z vývoja grafu 4.2. vyplýva, že najviac prepustených zamestnancov bolo v roku 2008, kedy odišlo 195 zamestnancov. Bolo to najmä z dôvodu skončenia doby určitej a jej následného nepredĺženia. Taktiež sa zaznamenal vyšší počet odchodov na materskú dovolenku a odchodov do dôchodku. V tomto roku však bol zaznamenaný aj vysoký počet vstupov, takže práca odchádzajúcich zamestnancov sa nemusela prideliť ostávajúcim zamestnancom, teda ani celkový počet zamestnancov v tomto roku výrazne nepoklesol. V roku 2009 nastal výrazný pokles prepustených zamestnancov. V tomto roku prepustili 98 zamestnancov a to takmer všetkých z dôvodu nadbytočnosti. Celkový počet zamestnancov však výrazne klesol pretože neboli prijaté nové pracovné sily, pretože išlo o nutné prepúšťanie z dôvodu zníženia dopytu po produkcii firmy Elkop s.r.o. a kedy u nebolo efektívne zamestnávať toľko pracovnej sily.

Graf 4.1. – Počet prepustených zamestnancov v rokoch 2006 – 2009



Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Nasledujúca tabuľka zobrazuje rozdelenie počtu prepustených zamestnancov podľa spôsobu skončenia pracovného pomeru od roku 2006 do roku 2009. Môžeme vidieť že najčastejšie bol pracovný pomer skončený uplynutím doby určitej. S týmto spôsobom sú spojené najmenšie náklady pretože pri skončení doby určitej, zamestnávateľ nemá právnu povinnosť vyplácať odstupné. Najviac zamestnancov odišlo do dôchodku v roku 2009, čo je následkom preventívnych krokov pri riešení problému hromadného prepúšťania. Tieto preventívne kroky však neboli efektívne a v roku 2009 prepustili 24 nadbytočných zamestnancov (viz. kapitola 4.2. prepúšťanie zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti).

**Tab. 4.1. – Štruktúra prepustených zamestnancov podľa spôsobu skončenia pracovného pomeru**

<b>ROK</b>	<b>POČET PREPUSTENÝCH ZAMESTNANCOV</b>	<b>Z TOHO</b>					
		<b>DOHODOU</b>	<b>DOBA URČITÁ</b>	<b>V SKÚŠOBNEJ DOBE</b>	<b>ODCHOD NA DÔCHODOK</b>	<b>ÚMRTIE</b>	<b>PREPUSTENIE Z NADBYTOČNOSTI</b>
<b>2006</b>	95	40	30	17	7	1	-
<b>2007</b>	165	68	60	31	5	1	-
<b>2008</b>	195	58	108	25	3	1	-
<b>2009</b>	98	24	40	-	9	-	24

Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Postup pri prepúšťaní zamestnancov vo firme Elkop s.r.o. v rokoch 2006 – 2008 je opísaný v nasledujúcom texte.

Odchody zamestnancov z firmy boli za tieto roky iniciované jednak zo strany zamestnanca tak zo strany zamestnávateľa.

### ***Ukončenie pracovného pomeru zo strany zamestnanca***

V prípade odchodu zo zamestnania zo strany zamestnanca išlo o jeho rezignáciu na dané pracovné miesto, na základe jeho rozhodnutia. Toto rozhodnutie uskutočňovali zamestnanci z rôznych dôvodov najčastejšie však na základe ponuky inej atraktívnejšej práce, z dôvodu zmeny bydliska, ako aj odchodu do starobného dôchodku a kvôli osobným problémom. Najčastejšie dôvody odchodov firma získala na základe výstupných rozhovorov, ktoré viedla s odchádzajúcimi zamestnancami. Toto rozhodnutie zamestnanec oznámil svojmu priamemu nadriadenému a personalistke, ktorá ďalej konzultovala danú záležitosť so mzdovým oddelením. V takomto prípade sa firma snaží dohodnúť so zamestnancom na takých podmienkach, za ktorých dôjde k obojstrannej spokojnosti. Ide však najmä o to aby sa zabezpečila plynulosť práce či už sa takáto záležitosť prejednáva v oddelení odbytu alebo výroby. Firma Elkop s.r.o. vždy vyžaduje aby zamestnanec, ktorý odchádza zaučil prichádzajúceho zamestnanca a oboznámil ho s náplňou práce. V prípade časovej tiesne odchádzajúci zamestnanec zabezpečí jedného zo súčasných zamestnancov a predá mu svoju pracovnú náplň – agendu.

Pri odchode iniciovanom zamestnancom, pri ktorom dôjde k dohode medzi odchádzajúcim zamestnancom a vedením sa pracovný pomer rozviaže podľa § 60 Zákonníka práce dohodou o skončení pracovného pomeru. Tento pracovný pomer sa končí dohodnutým dňom, uvedeným v dohode.

Zamestnanec bol pred ukončením pracovného pomeru povinný uhradiť všetky záväzky, ktoré mu vznikli v súvislosti s pracovným pomerom voči firme. Na personálnom oddelení si vyzdvihol formulár Výstupný list (viz. príloha č. 1), v ktorom si nechal potvrdiť od zodpovedného zamestnanca, že všetky záväzky ktoré voči firme mal, uhradil. Po uhradení záväzkov podpísal Výstupný list priami nadriadený a vedúci vyššieho útvaru.

Takto vyplnený Výstupný list odovzdal zamestnanec personálnemu a mzdovému oddeleniu, ktorý ho založil do osobného spisu. Oddelenie personalistiky a miezd zamestnancovi po odovzdaní Výstupného listu vyhotovil a predal Potvrdenie o zamestnaní



(zápočtový list), Prihlášku nároku na prídavky na deti a Posudok o pracovnej činnosti, ktorých prevzatie zamestnanec na Výstupnom liste podpísal.

Počas rokov 2006 až 2009 došlo aj k niekoľkým prípadom kedy zamestnanci opustili firmu už počas skúšobnej doby. Zamestnanec vtedy oboznámil s danou situáciou svojho priameho nadriadeného. Zamestnanec nemusel v takomto prípade podať dôvod odchodu, teda ani zamestnávateľ nevedol výstupný rozhovor. Z tohto dôvodu nemožno jasne vymedziť príčiny odchodov týchto zamestnancov.

### ***Ukončenie pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa***

V tejto časti bakalárskej práce som sledovala prepúšťanie zamestnancov za obdobie rokov 2006 až 2009. V týchto rokoch sa firma nevyhla prepúšťaniu zamestnancov z najrôznejších dôvodov.

Firma Elkop s.r.o. pristupuje k prepúšťaniu zamestnancov iba podľa platných právnych predpisov uvedených v Zákonníku práce. Paragrafy, ktorými sa firma najčastejšie riadi sú § 59 Skončenie pracovného pomeru odst.4 pracovný pomer zaniká smrťou zamestnanca. § 60 Dohoda o skončení pracovného pomeru, § 63 Výpoveď daná zamestnávateľom: odst.1 písm. a – rušenie alebo premiestňovanie zamestnávateľa, odst.1 písm. b – výpoveď z nadbytočnosti, odst.1 písm. c – výpoveď z dôvodu straty zdravotnej spôsobilosti. Ďalej § 67 Výpoveď daná zamestnancom, §68 Okamžité skončenie pracovného pomeru, § 71 Skončenie pracovného pomeru na dobu určitú a § 72 Skončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe.

Keďže sa jedná o firmu so sídlom na Slovensku, ktorá sa riadi slovenským Zákonníkom práce, porovnala som rozdiely medzi českou a slovenskou legislatívou. Nezaznamenala som nejaké výrazné rozdiely. V merite vecí sú Zákonníky práce v oblasti skončenia pracovného pomeru takmer rovnaké, až na malé rozdiely. Napr. v slovenskej legislatíve existuje podmienka vo výpovednej lehote, ktorá hovorí o tom, že ak je daná výpoveď zamestnancovi, ktorý odpracoval u zamestnávateľa viac ako 5 rokov, je výpovedná doba tri mesiace. Pri výpovedi danej zamestnancovi, ktorý pracoval u zamestnávateľa menej ako päť rokov je výpovedná doba rovnako ako v českej legislatíve dva mesiace. Taktiež čo sa týka výpovede zo strany zamestnávateľa, zamestnávateľ môže dať výpoveď zamestnancovi ak sú u neho dané dôvody, pre ktoré by s ním mohol okamžite ukončiť pracovný pomer, pokiaľ bol na ne zamestnanec písomne upozornený v posledných 6 mesiacoch, zatiaľ čo

v českej legislatíve je podmienka aby bol na odstránenie nedostatkov písomne upozornený v posledných 12 mesiacoch. Čo sa týka hromadného prepúšťania slovenská legislatíva označuje za hromadné prepúšťanie ak zamestnávateľ prepustí počas 90 dní viac ako 20 zamestnancov bez ohľadu na to a aký veľký podnik z hľadiska počtu zamestnancov ide. Čo sa týka odstupného podľa slovenskej legislatívy zamestnanec má nárok na odstupné vo výške najmenej dvojnásobku priemernej mesačnej mzdy ak odpracoval u zamestnávateľa menej ako 5 rokov. Ak pracoval u zamestnávateľa najmenej 5 rokov má nárok na odstupné vo výške najmenej trojnásobku jeho priemerného mesačného zárobku. Pričom v podľa českých právnych predpisov má zamestnanec nárok na výšku odstupného vo výške najmenej trojnásobku priemerného mesačného zárobku. V prípade ukončenia pracovného pomeru z dôvodu neschopnosti práce zapríčinennej pracovným úrazom alebo chorobou vyvolanou daným zamestnaním majú zamestnanci nárok na odstupné vo výške 12 násobku jeho priemerného mesačného zárobku.

Firma sa snaží predchádzať prepúšťaniu zamestnancov a to najmä stanovením presných požiadaviek na schopnosti, ktoré sú potrebné pre vykonávanie danej funkcie a výberom vhodných zamestnancov spomedzi uchádzačov, ktorí tieto požiadavky spĺňajú a to v potrebnom počte.

Vo firme existuje päť spolumajiteľov a každý má na starosti iný útvar ich podnikania. Prepustenie zamestnanca riadi ten spolumajiteľ (riaditeľ), pod ktorý útvar tento zamestnanec patrí. Riaditeľ spolupracuje s personalistkou a priamym nadriadeným útvaru. Konečné slovo v rozhodnutí o prepustení má riaditeľ firmy. Personalistka má na starosti administratívnu stránku prepúšťania zamestnancov a styk s úradom práce. Taktiež kontroluje či proces prepúšťania je v súlade s platnými právnymi predpismi Zákonníka práce, aby firma predišla nemalým nákladom spojených napr. so súdnymi spormi.

Najčastejším dôvodom pre skončenie pracovného pomeru bolo uplynutie doby určitej (viz. Tab.4.1.) zjednanej v pracovnej zmluve a jej následné nepredĺženie. Firma uzatvára s každým novým zamestnancom pracovný pomer na dobu určitú. Firma má právo uzatvoriť pracovný pomer na dobu určitú podľa § 48 Zákonníka práce najdlhšie na tri roky a možno ju predĺžiť alebo opätovne dohodnúť v rámci troch rokov najviac jedenkrát. Firma však uzatvára pracovný pomer na dobu určitú na kratší čas ako na tri roky, pre prípad kedy sa preukáže, že zamestnanec nie je vhodný pre výkon danej práce, firma môže zamestnanca prepustiť po uplynutí doby určitej bez toho aby jej z toho plynuli náklady spojené s odstupným. Niekedy sa totiž neprejavia všetky nedostatky zamestnanca počas

skúšobnej doby, pretože najmä v odbyte je potrebné nového zamestnanca najskôr zaučiť, čo si často vyžaduje časový interval dlhší ako tri mesiace. Až neskôr (teda po skúšobnej dobe) môže zamestnanec prejsť svoje nedostatky, ktoré sú významnou prekážkou. Patrí tu napr. neschopnosť pracovať samostatne, nedostatočný pracovný výkon, ktorý je potrebný pre splnenie cieľov firmy, alebo nestotožnenie sa s týmito cieľmi.

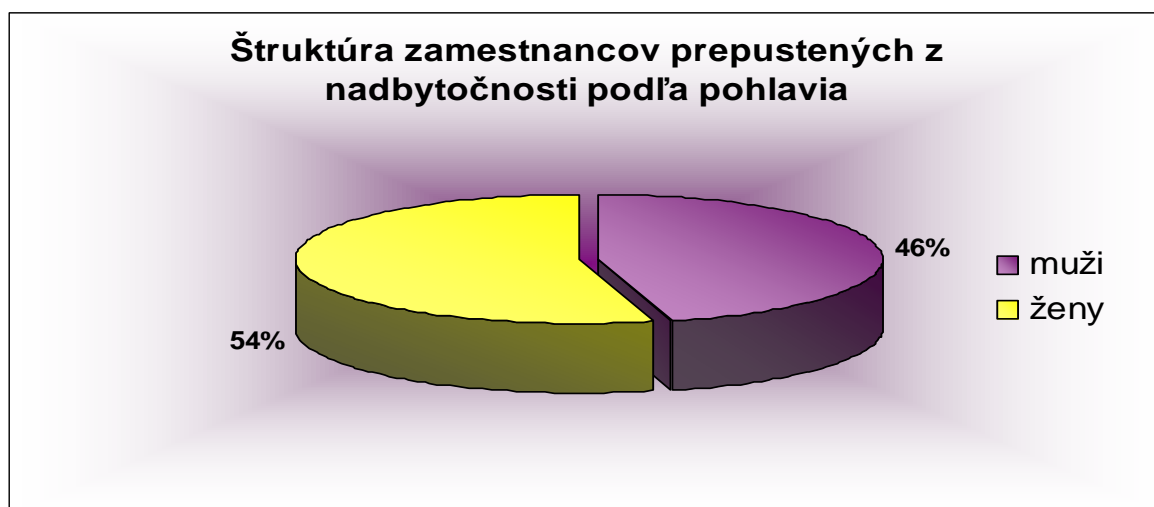
Firma zaznamenala za roky 2006 až 2009 len malý počet prípadov kedy bolo dôvodom prepustenia hrubé porušenie pracovnej disciplíny (viz. Tab.4.1.) a rozviazala tak podľa právneho nároku pracovný pomer okamžite.

#### 4.2. Prepúšťanie zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti

Ani firmu Elkop s.r.o. neobišla svetová hospodárska kríza. V roku 2009 boli generálni riaditelia nútení pristúpiť na základe vplyvu hospodárskej krízy a taktiež zavedeniu novej meny eura k organizačným zmenám z dôvodu zvýšenia efektívnosti práce. V roku 2009 došlo ku zrušeniu 24 pracovných miest (viz. Tab.4.1.) z dôvodu nadbytočnosti podľa § 63 odst.1 písm. b).

Sociálnu štruktúru nadbytočných zamestnancov podľa pohlavia, veku a vzdelania zobrazujú nasledujúce grafy. Číselné údaje na základe, ktorých som grafy spracovala som získala z firemných dokumentov.

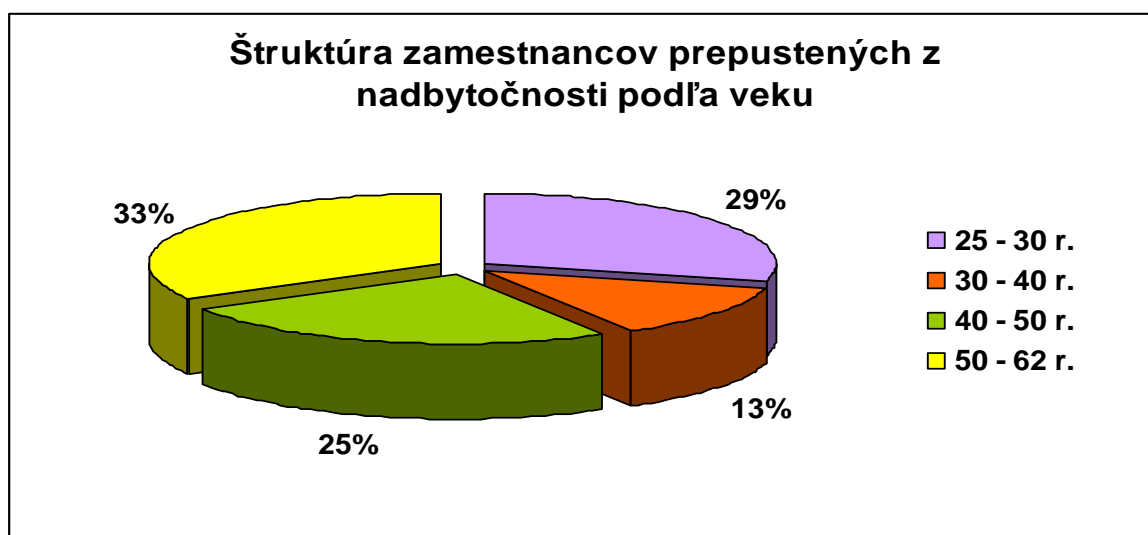
**Graf 4.1. – Štruktúra nadbytočných zamestnancov podľa pohlavia**



Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Na základe grafu 4.2. možno vidieť, že najviac prepustených bolo vo veku medzi 50 a 62 rokmi a to 33 % čo predstavuje 8 prepustených zamestnancov. Firma však nadbytočných zamestnancov nevyberala podľa vysokého veku čoho dôkazom je aj to, že druhá najpočetnejšia skupina v počte 7 prepustených zamestnancov bolo vo veku medzi 25 a 30 rokom života. Firma nevyberala nadbytočných zamestnancov podľa princípu obnovy ani podľa princípu lojality. Volila podľa princípu výkonu a prepúšťala zamestnancov s najnižším výkonom a nie podľa najvyššieho veku či princípu „posledný do podniku, prvý z podniku“.

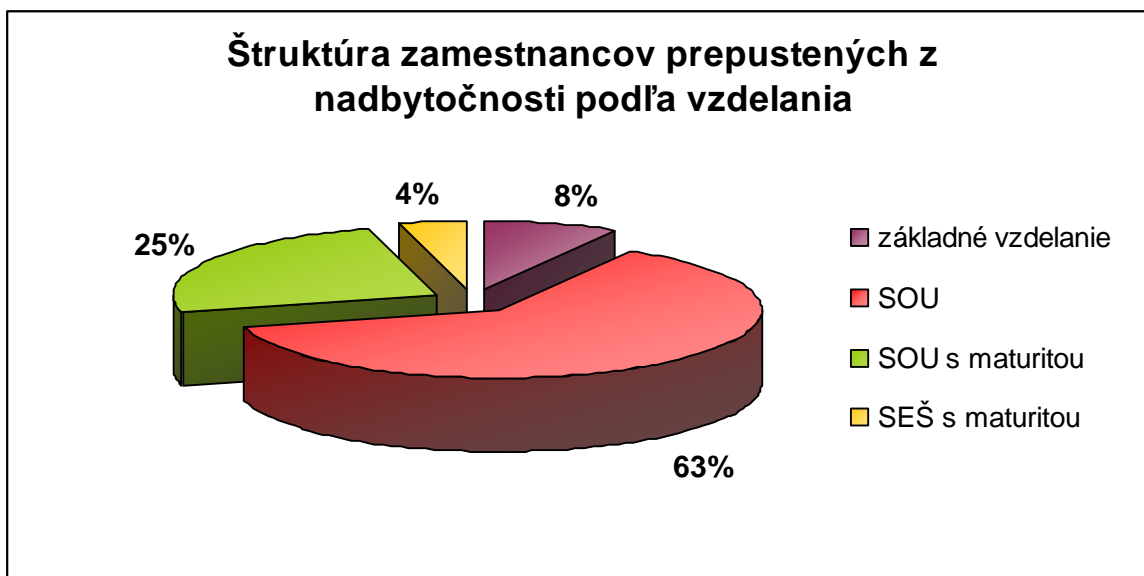
**Graf 4.2. – Štruktúra nadbytočných zamestnancov podľa veku**



Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Graf 4.3. zobrazuje štruktúru nadbytočných zamestnancov podľa vzdelania. Najviac zamestnancov prepustili so SOU čo je výsledok toho, že firma prepúšťala najmä vo Výrobe. V tomto útvare pôsobia najmä zamestnanci so stredným odborným vzdelaním.

**Graf 4.3. – Štruktúra nadbytočných zamestnancov podľa vzdelania**



Zdroj: vlastné spracovanie z podnikovej dokumentácie

Predtým ako firma pristúpila k prepúšťaniu nadbytočných zamestnancov podniku niektoré preventívne kroky, ktorým sa snažila znížiť počet týchto zamestnancov. Tým dala najavo, že má snahu ušetriť pracovné pozície zamestnancov a že jej táto chúlостivá situácia ako aj jej zamestnanci nie sú ľahostajní. Medzi tieto preventívne kroky patrili:

- skracovanie pracovnej doby, v podobe zníženia počtu smien v týždni,
- zrušenie práce cez čas,
- systém delenia práce kedy sa dvaja zamestnanci, najmä vo výrobe, delili o jeden druh práce,
- zrušili práce vykonávané externými firmami,
- vyradenie osôb, ktoré vo firme pracovali na dohodu,
- zníženie nákladov v rôznych oblastiach za účelom šetrenia, aby tak nemuseli znížovať náklady predstavujúce mzdy prebytočných zamestnancov, jednalo sa napr. o zrušenie obchodných ciest, šetrilo sa na energii (kratšia doba svietenia ako vo výrobe tak v odbyte, celodenné zapnuté multifunkčné zariadenia sa zapínali len keď to bolo potrebné atď.), zníženie paušálnych poplatkov na firemných telefónoch, hromadné znižovanie miezd atď.
- preradenie určitého počtu zamestnancov do dcérskej firmy.

Napriek uplatneniu týchto preventívnych krokov firma nedokázala predísť hromadnému prepúšťaniu, pretože nedosiahli potrebný efekt.

Firma sa ocitla v tiesnivej situácii, kedy kvôli zníženiu dopytu po firemných výrobkoch a zamrazeniu značnej časti príjmov musela prihliaďať pri procese prepúšťania na čo najmenšie náklady spojené s týmto procesom teda na odstupné.

Prepúšťala v nasledujúcom poradí:

- najskôr prepustila zamestnancov, ktorým končila doba určitá,
- potom zamestnancov, ktorí boli v skúšobnej dobe,
- a nakoniec zamestnancov v predčasnom dôchodku na dobu určitú.

Ani v jednom prípade firma nemala právnu povinnosť vyplácať odstupné. Tým ušetrila značné náklady. V tomto smere firma síce postupoval podľa platnej legislatívy, nekonala však príliš eticky. Dá sa teda povedať, že v tomto smere nie je zákon mravný a neposkytuje pre prepustených zamestnancov záruku pomoci v situácii, v ktorej sa ocitli nie z vlastnej viny.

Firma teda podľa jej vlastných vyjadrení najskôr pristúpila k individuálnemu prepúšťaniu, ktoré som uviedla v predchádzajúcom texte. Až potom ohlásila Úradu práce hromadné prepúšťanie, ktoré je podľa § 73 slovenského Zákonníka práce také prepúšťanie, keď zamestnávateľ alebo časť zamestnávateľa prepustí počas 90 dní najmenej 20 zamestnancov. Firma prepustila celkom 24 zamestnancov (viz. Tab.4.1.).

Vedenie firmy zvolalo poradu kde informovala všetkých zamestnancov o situácii, v ktorej sa ocitla. Oboznámila ich o tom, že prosperita firmy prudko klesla, výrobky stoja na skladoch a vzhľadom k tejto situácii nie je schopná uhrádzať náklady na mzdy zamestnancov. Vedenie firmy oboznámilo zamestnancov o preventívnych krokoch, ktoré uskutočnilo, aby zmiernilo následky tejto situácie, ale aj napriek tomu bolo nútené pristúpiť k prepúšťaniu z nadbytočnosti. Následne zamestnancov vyzvala k podaniu návrhov na riešenie. Zamestnanci žiadne návrhy nenavrhli. Vedenie firmy taktiež uviedlo ako bude postupovať pri výbere zamestnancov ktorých prepustí, teda že najskôr uplatní odchody do dôchodku, prepustí zamestnancov zamestnaných na dobu určitú, ktorým sa táto doba končí a zamestnancov v skúšobnej dobe. Musela rozhodnúť na základe akých princípov budú vyberať nadbytočných zamestnancov. Zohľadňovala ako princíp efektívnosti tak aj etickosti. Firma mala jasno v tom, že neprepustí výkonných zamestnancov, ktorí vykonávali cennú prácu a mali nenahraditeľný prínos pre firmu. Z hľadiska udržania si konkurencie schopnosti bolo potrebné aby si firma ponechala kvalitné skúsenosti a znalosti v podobe svojich zamestnancov. Na druhej strane intuitívne pocitovala spoločenskú zodpovednosť - neprepúšťala zamestnancov, ktorí boli samo

živitelia rodiny, ani oboch zamestnancov, ktorí tvorili manželský pár. V tomto vidím uplatňovanie princípu etickosti ako aj to, že firma z tohto hľadiska ostala lojálna v očiach svojich ostávajúcich zamestnancov.

Nálada vo firme po zverejnení týchto skutočností nebola najlepšia. Zamestnanci sa obávali o svoje pracovné miesta a obávali sa, že situácia bude stagnovať a nebude sa vyvíjať k lepšiemu. Na druhej strane však ocenili preventívne kroky, ktoré firma uskutočnila a tým preukázala, že sa snažila predísť hromadnému prepúšťaniu. Dôkazom toho je aj to, že zamestnanci po vyzvaní neuviedli žiadne nové riešenia. Dalo by sa teda povedať, že vedenie firmy uskutočnilo všetky možné preventívne kroky aj z pohľadu zamestnancov.

S každým nadbytočným zamestnancom vedenie firmy viedlo osobný rozhovor. Snažili sa jednať s týmito zamestnancami šetrne a s úctou. V tomto rozhovore ešte raz oboznámili zamestnancov ústne a písomne (viz. príloha č. 5) so situáciou firmy a oznámila mu dôvod jeho prepustenia ako aj o dobe, počas ktorej sa hromadné prepúšťanie bude uskutočňovať, ďalej o výške odstupnom, ktoré bolo vyplácané spolu so mzdou v deň odchodu zamestnanca. O dostupnom pojednáva § 76 slovenského Zákonníka práce, ktorý ukladá povinnosť zamestnávateľovi vyplatiť prepustenému zamestnancovi minimálne dvojnásobok jeho priemerného mesačného zárobku. Pokiaľ však zamestnanec pracuje u zamestnávateľa najmenej päť rokov má nárok na odstupné vo výške minimálne trojnásobku jeho priemerného mesačného zárobku. Zamestnávateľ podľa tejto právnej povinnosti vyplatil odstupné svojim prepusteným zamestnancom. Väčšinou zamestnávateľ vyplácal odstupné vo výške dvojnásobku priemerného mesačného zárobku.

Po tomto jednaní zamestnanci podpísali, že boli oboznámení so situáciou vo firme ako aj o dôvode prepustenia a dobe kedy sa prepustenie uskutoční a výške odstupnom. Podpisom vyjadrili svoj súhlas s danými podmienkami. Vedenie firmy prejednávalo situáciu s každým zamestnancom individuálne a osobne, tým došlo k časovým prieťahom, spojených s dodatočnými nákladmi, pretože až po informovaní všetkých zamestnancov poslala personalistka Úradu práce zoznam všetkých zamestnancov (viz. príloha č. 4) spolu s ich identifikačnými údajmi a ich podpisom ako dôkazom, že o hromadnom prepúšťaní boli informovaní a že s podmienkami hromadného prepustenia súhlasia. Mesiac od odoslania tohto odpisu sa mohlo uskutočniť prepustenie 24 zamestnancov.

Zamestnávateľ neposkytol služby outplacementu svojím prepusteným zamestnancom. Podľa jeho vlastných vyjadrení firma na to bohužiaľ nedisponovala peniazmi ani časom. Vyjadril sa však, že ak by sa firma nenachádzala v tak tiesnivej situácii a mala voľné

finančné prostriedky tieto poradenské služby by odchádzajúcim zamestnancom poskytol. V slovenských firmách, pokiaľ nejde o naozaj veľké firmy ako sú napr. niektoré automobilky, zamestnávateľia nemajú vo zvyku poskytovať nadbytočným zamestnancom outplacement. Dalo by sa povedať, že je to pre mnohých zamestnancov a aj zamestnávateľov pojem neznámi.

### **4.3. SWOT analýza**

V tejto časti analyzujem proces prepúšťania vo vybranej firme a vyhodnotím silné, slabé stránky ako aj príležitosti a ohrozenia. Zameriam sa na problematiku komplexne, teda ako na odchody iniciované zamestnancom, tak aj ukončenie pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa a na hromadné prepúšťanie uskutočnené vo firme Elkop s.r.o. a pokúsim sa uplatniť svoje poznatky, ktoré som nadobudla pri spracovávaní teoretickej časti.



<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ snaha o predchádzanie prepúšťania výberom vhodných zamestnancov v potrebnom množstve,</li> <li>✓ snaha o dohodu, pri ktorej by boli spokojné obe strany v prípade kedy je odchod iniciovaný zo strany zamestnanca,</li> <li>✓ vedenie výstupných rozhovorov s odchádzajúcimi zamestnancami,</li> <li>✓ dodržiavanie legislatívnej stránky pri procese prepúšťania,</li> <li>✓ vzájomná spolupráca medzi personalistom, priamym nadriadeným a riaditeľom, pri ktorom môžu všetky kompetentné strany vyjadriť svoj názor</li> <li>✓ konzultovanie prepustenia s daným zamestnancom s časovým predstihom a to otvorenou formou,</li> <li>✓ pri hromadnom prepúšťaní sa firma snažila predísť prepúšťaniu uplatnením preventívnych krokov,</li> <li>✓ firma dopredu a plošne informovala všetkých zamestnancov o plánovanom hromadnom prepúšťaní, ako hromadne tak aj individuálne,</li> <li>✓ slušné a šetrné jednanie so zamestnancami,</li> <li>✓ dopredu pripravený princíp výberu nadbytočných zamestnancov</li> <li>✓ princíp etickosti – firma neprepúšťala samo živiteľov rodiny ako aj oboch zamestnancov z manželského páru,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vedenie výstupných rozhovorov s priamym nadriadeným a riaditeľom,</li> <li>✓ pri stanovení princípu výkonnosti pre výber nadbytočných zamestnancov môže byť pre niektorých zamestnancov nespravodlivý, skôr by uznali za vhodný a spravodlivý napr. princíp lojality, tým môže prísť o dobré meno,</li> <li>✓ zamestnávateľ neposkytol služby outplacementu prepusteným zamestnancom, čo môže v určitej miere narušiť alebo teda aspoň minimálne nezlepšiť dobré meno firmy ako u odchádzajúcich tak aj u ostávajúcich zamestnancoch,</li> <li>✓ pri riešení situácie prepúšťania z nadbytočnosti prebiehalo najskôr individuálne prepúšťanie (skončenie doby určitej, prepustenie v skúšobnej dobe), kedy zamestnávateľ nemal právnu povinnosť vyplatiť odstupné v čom vidím absenciu spoločenskej zodpovednosti,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vedenie osobného rozhovoru s každým nadbytočným zamestnancom,</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Príležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ existencia externých firiem špecializovaných na poskytovanie outplacementových služieb, pričom si firma nemusí zriaďovať útvar vo vnútri firmy,</li> <li>✓ poradenská a informačná pomoc prepusteným zamestnancom prostredníctvom bezplatnej služby Úradu práce,</li> <li>✓ možnosť o využitie odchodu do predčasného dôchodku, ktoré umožňuje naša legislatíva,</li> <li>✓ možnosť rekvalifikácie zamestnancov, ktorí by boli inak prepustení z dôvodu nadbytočnosti, kedy na základe dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom úrad práce hradí náklady spojené s rekvalifikáciou,</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ohrozenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ administratívna náročnosť pri hromadnom prepúšťaní, ktorá vedie k časovým prieťahom,</li> <li>✓ prepustení zamestnanci, ktorí sa cítia ukriždený môžu poškodzovať dobré meno firmy,</li> <li>✓ možnosť úniku know-how, rôznych patentov spolu s odchádzajúcimi zamestnancami,</li> </ul>

## 5. Návrhy a odporúčenia

Na základe analýzy problematiky procesu prepúšťania zamestnancov a poznatkov, ktoré som nadobudla pri spracovávaní teoretickej časti sa pokúsim podať určité riešenia, ktoré by viedli k vyššej efektívnosti a etickosti procesu prepúšťania.

Nedostatok vidím v absencii vedenia výstupných rozhovor s každým odchádzajúcim zamestnancom, teda aj s tými zamestnancami, ktorí sa rozhodli odísť počas skúšobnej doby. Aj keď zamestnanec nemusí v takomto prípade uviesť dôvod svojho rozhodnutia, vedenie firmy by mohlo poprosiť daného zamestnanca o výstupný rozhovor bez nátlaku a na báze dobrovoľnosti. Firma by tak získala cenné informácie, pomocou ktorých by v budúcnosti mohla zamedziť odchodom výkonných zamestnancov ako aj vytvoriť lepšie pracovné podmienky pre súčasných zamestnancov. Výstupné rozhovory vo firme vedie priamy nadriadený. Rozhovor by mala viesť osoba, z útvaru riadenia ľudských zdrojov a najlepšie taká osoba, ktorá s daným zamestnancom priamo nespolupracovala. Zamestnanec sa tak cíti uvoľnenejšie a nemá potrebu zatajovať alebo nespomenúť určité skutočnosti, ktoré by pred osobou svojho priameho nadriadeného nepovedal.

Čo sa týka preventívnych krokov, ktoré firma uskutočnila aby sa vyhla hromadnému prepúšťaniu, pridala by som k nim ešte využitie rekvalifikácie. Príslušný úrad práce pomáha firmám, v ktorých hrozí prepúšťanie z organizačných a racionalizačných dôvodov aby tak udržal zamestnanosť. Zamestnávateľia tak môžu využiť rekvalifikačné služby pričom náklady spojené s rekvalifikáciou hradí úrad práce. Zamestnávateľ tak môže aspoň zvyšovať alebo udržiavať kvalifikovanosť zamestnancov a úrad práce zaplatí náklady s tým spojené.

Zamestnanci, ktorí sa stanú nadbytočnými sú často dezorientovaní a čiastočne aj traumatizovaní vzhľadom k situácii, v ktorej sa ocitli. Prísť o zamestnanie a stály príjem predstavuje psychickú záťaž pre prepustených zamestnancov. Preto si myslím, že aj napriek včasnému informovaniu o hromadnom prepúšťaní zo strany vedenia firmy a dostatočnom informovaní, ktoré sa konalo ako hromadne aj individuálne, čo považujem za naozaj seriózne jednanie, je potrebné zmierniť dopady uplatnením foriem outplacementu. Firma služby outplacementu nevyužila v čom vidím veľký nedostatok. Aj napriek včasnému informovaniu mnoho zamestnancov nie je schopných si nájsť v priebehu pár mesiacov nové zamestnanie a práve v tomto by im mohlo poradenstvo pomôcť. Nehovoriac o tom, že poskytovanie takýchto služieb by prispelo k dobrému menu firmy

a väčšej dôveryhodnosti aj zo strany súčasných zamestnancov. Ide o uvedomenie si spoločenskej zodpovednosti, ktorú má každá firma voči svojím zamestnancom. Toto nie je problém len firmy, v ktorej som robila analýzu, ale takmer všetkých firiem na Slovensku. Pre mnohých zamestnávateľov a zamestnancov je to neznámi pojem. Zamestnávatelia si neuvedomujú, že ľudské zdroje sú tou najcennejšou a najsilnejšou zbraň, ktorou firmy disponujú. Preukazovanie a uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti vyvolá v zamestnancoch pocit istoty a oddanosti a vedie ich lepším výkonom a kreatívnym nápadom.

Služby outplacementu by v budúcnosti firma poskytovať prostredníctvom externých firiem, ktoré sú na to špecializované alebo zriadením útvaru vo vnútri firmy, ktorý by poskytoval poradenské služby nadbytočným zamestnancom.

Vo firme má na starosti vedenie ľudských zdrojov riaditeľ, priamy nadriadený a personalistka. Rozhodujú o všetkých oblastiach vedenia ľudských zdrojov, ako aj o prepúšťaní a odmeňovaní zamestnancov. Podľa môjho názoru by firma mala zriadiť samostatný útvar riadenia ľudských zdrojov, zložený z manažéra ľudských zdrojov (human resources manager) a personalistov. Bol by to kvalifikovaný tím ľudí pre prácu so zamestnancami zameraný len na činnosti súvisiace s riadením ľudských zdrojov.

Na druhej strane si myslím, že firma Elkop s.r.o. postupuje veľmi seriózne, šetrne a s patričnou úctou k svojim zamestnancom. S dostatočným predstihom oboznamuje zamestnancov o prepustení, ktoré sa uskutoční a snaží sa aj v tejto oblasti dospieť k vzájomnej dohode tak aby v čo najviac dostupnej miere boli spokojné obe strany.

Myslím že pri uplatnení odporúčení ktoré som navrhla by bol tento proces viac efektívny a menej bolestivý.

## 6. Záver

V mojej bakalárskej práci som sa zaoberala procesom prepúšťania a možnosťami ako tento proces vylepšiť či už zo stránky efektívnosti alebo etickosti daného procesu, konkrétne vo firme Elkop s.r.o.

V teoretickej časti som sa zaoberala riadením ľudských zdrojov ako takým a plánovaním ľudských zdrojov, pretože dobrým naplánovaním možno predísť procesu prepúšťania. Ďalej som opísala priebeh procesu prepúšťania či už zo strany zamestnávateľa alebo odchodov zo strany zamestnanca. Zamerala som sa na problematiku prepúšťania z nadbytočnosti a princípmi výberu nadbytočných zamestnancov. Taktiež som popísala legislatívnu stránku veci, ktorá je nesmierne dôležitá a tvorí jeden z najdôležitejších aspektov procesu prepúšťania zamestnancov. Nemenej dôležitá bola problematika outplacementu. Pri študovaní daných problematík som sa neustále snažila prihliadať na etickú stránku veci. Ako postupovať tak, aby bol proces prepúšťania čo najmenej bolestivý a šetrný k prepúšťaným zamestnancom.

V praktickej časti som prostredníctvom spolupráce s vedením firmy a personalistkou popísala spôsoby a metódy uplatňované pri prepúšťaní zamestnancov firmy Elkop s.r.o., ktorá sa špecializuje na výrobu a predaj rebríkov. V tejto časti som ďalej popísala proces prepúšťania z nadbytočnosti, ktorému sa v roku 2009 následkom svetovej hospodárskej krízy nevyhla ani firma Elkop s.r.o. Na základe nadobudnutých poznatkov som urobila SWOT analýzu procesu prepúšťania v tejto firme.

Po prevedení SWOT analýzy som bola zistila plusy aj mínusy procesu prepúšťania vo vybranej firme ako aj príležitosti či ohrozenia, ktoré tento proces môžu ovplyvniť. Na základe tohto som bola schopná navrhnúť niekoľko riešení, ktoré môžu proces prepúšťania vylepšiť.

Všetky ciele mojej bakalárskej práce boli splnené.

## **Zoznam požitej literatúry**

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 15 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 23 s. ISBN 80-7169-614-5
3. AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Jihlava: nakladatelství ANAG, 2007. 282 s. ISBN 978-80-7263-395-1
4. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 47 s. ISBN 80-7226-515-6
5. GEORGE, T., MILKOVICH JOHN, W., BOUDREAU, W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 36 s. ISBN 80-85623-29-3
6. CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 97 s. ISBN 978-80-7357-238-9
7. KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., MATEICIUC, A. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
8. KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. 19 s. ISBN 80-7048-020-3
9. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 135 s. ISBN 80-7179-389-2
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 340 s. ISBN 80-85943-51-4
11. STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7
12. TORRINGTON, D., HALL, L., *Personnel management*. 3. vyd. UK: Prentice Hall International, 1995. 702 s. ISBN 0-13-149543-7
13. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměř managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 296 s. ISBN 80-86395-46-4
14. Zákoník práce, Hlava IV: Skončení pracovního poměru

## **Internetové zdroje:**

<http://www.enoviny.sk>

<http://business.center.cz>

**Zoznam skratiek:**

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

SOU – stredné odborné učilište

SEŠ – stredná ekonomická škola

HP – hromadné prepúšťanie

OPVS - Okresný podnik výroby a služieb

OBP – ochrana a bezpečnosť pri práci

## Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- som bol(a) oboznámený(á) s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, najmä § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užití diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobkovo, ku svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť (§ 35 odst.3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst.4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžu len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takomto prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do jej skutočnej výšky).

V Ostrave dňa .....

.....

meno a priezvisko študenta

Adresa trvalého pobytu študenta:

.....



## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1 - Výstupný list

Príloha č. 2 - Doklad o rozviazaní pracovného pomeru

Príloha č. 3 - Informácia č.1 o plánovanom začatí a výsledku hromadného prepúšťania  
v zmysle §73 Zákonníka práce

Príloha č. 4 - Zoznam zamestnancov, s ktorými bude rozviazaný pracovný pomer v rámci  
HP

Príloha č. 5 - Záznam z prerokovania hromadného prepúšťania

Príloha č. 6 - Nahláška voľných pracovných miest